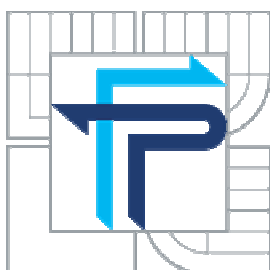




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ

ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

INSTITUT OF ECONOMICS

FINANCOVÁNÍ VZDĚLÁVACÍCH AKTIVIT PODNIKU  
PROSTŘEDNICTVÍM ESF

FINANCING EDUCATIONAL ACTIVITIES OF THE COMPANY BY MEANS OF ESF

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. LUCIE ŠTORKOVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. TOMÁŠ HERÁLECKÝ, Ph.D.

*BRNO 2010*

# **ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE**

**Štorková Lucie, Bc.**

---

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

**Financování vzdělávacích aktivit podniku prostřednictvím ESF**

v anglickém jazyce:

**Financing Educational Activities of the Company by Means of ESF**

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Vymezení problému a cíle práce

Teoretická východiska práce

Analýza problému a současné situace

Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Přílohy

Seznam odborné literatury:

MAREK, D., KANTOR, T. Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Brno : Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 2009. 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5.

BAJER, P., MATYÁŠ, J. Praktický průvodce dotacemi z fondů Evropské unie. 1.vyd. Brno:Eurospolečnosti , 2009. 122 s. ISBN 978-80-254-4017-9.

PŘICHYSTAL, A. Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb, Jak uvařit dobrý projekt.1.vyd. Nymburk : Vega-L, 2008. 153 s. ISBN 978-80-86757-94-0.

PAVLÁK, M. Lidské zdroje a fondy EU : Evropský sociální fond jako nástroj spolufinancování projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů. 1. vyd. Praha : ASPI, 2006. 127 s. ISBN 80-7357-139-0.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2009/2010.

L.S.

---

Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

---

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA

V Brně, dne 21.05.2010

## **Abstrakt**

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech.

## **Klíčová slova**

Evropská unie , Evropský sociální fond, Strukturální fondy EU, prioritní osa 1 - Adaptabilita, operační program Rozvoj lidských zdrojů , projekty financované z fondů Evropské unie

## **Abstract**

The Human Resources and Employment Operational Programme is focused on minimization of unemployment by means of active policy on the labour market, professional education, reintegration of socially excluded citizens into society, improvement of public administration quality and international cooperation in the said areas.

## **Keywords**

The European union , European Social Fund, Structural funds of the European union, Priority Axis 1 - Adaptability, The Human Resources and Employment Operational Programme, projects funded by funds of the European union

## **Bibliografická citace dle ČSN ISO 690**

ŠTORKOVÁ, L. *Financování vzdělávacích aktivit podniku prostřednictvím ESF*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2010. 82 s. Vedoucí diplomové práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně.  
Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem v práci neporušila autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb. o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorských).

.....

V Brně, dne

.....

Podpis

## **Poděkování**

Děkuji touto cestou vedoucímu diplomové práce Ing. Tomáši Heráleckému, PhD. za odbornou pomoc a vedení při zpracování podkladů k této diplomové práci.

## **Anotace**

Cílem práce je vytvoření projektu na Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků, na který bude možno čerpat finanční dotaci z Evropského sociálního fondu ( ESF) v rámci Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost, a navržení optimální formy financování projektu v případě nezískání dotace z ESF.

## **Anotation**

The aim of the thessis is creating of the project Improvement adaptability of employees and competitiveness of the copany, on that is posile gain financial support from European social fund , The Human Resources and Employment Operational Programme, and proposition of optimal way of financing of the project in case of ungetting financial grant from ESF.



## Obsah

Úvod	8
Vymezení problému a cíle práce	10
1 TEORETICKÁ ČÁST	11
1.1. Regionální politika EU	11
1.2. Evropský sociální fond	13
1.3. Tematické operační programy	18
1.3.1. Indikativní alokace prostředků z fondů EU v České republice pro TOP v cíli Konvergence	19
1.3.2. Projekty financovatelné z tematických operačních programů	20
1.3.3. Účel a obsah operačních programů	23
1.4. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost	24
1.4.1. Typy projektů	27
1.4.2. Desatero úspěšného projektu	29
1.4.3. Metodika hodnocení projektů v rámci OP LZZ	30
2 PRAKTICKÁ ČÁST	36
2.1. Analýza společnosti XXX v.o.s	36
2.1.1. Úvod	36
2.1.2. Využití lidských zdrojů v oblasti řízení společnosti	38
2.1.3. Procesy ISO	40
2.1.4. Komunikace	41
2.1.5. SWOT analýza	44
2.1.6. Závěr analýzy	45
2.2. Projektový záměr	46
2.2.1. Základní parametry výzvy č. 35 – Školení je šance	47
2.2.2. Obsah projektu	53
2.2.3. Charakteristika organizace a zkušenosti v oblasti zaměření projektu	54
2.2.4. Charakteristika hlavních cílů projektu	54
2.2.5. Zdůvodnění potřeby projektu	55
2.2.6. Popis možných rizik ohrožujících realizaci projektu	55

2.2.7. Inovativnost projektu _____	56
2.2.8. Udržitelnost aktivit projektu po skončení podpory z OP LZZ _____	57
2.2.9. Klíčové vzdělávací aktivity projektu _____	57
2.2.10. Cílové skupiny projektu _____	62
2.2.11. Management projektu _____	64
2.2.12. Harmonogram realizace projektu _____	67
2.2.13. Rozpočet projektu _____	68
2.2.14. Celková výše podpory z OP LZZ _____	71
2.2.15. Přínosy projektu pro podnik _____	72
2.3. Alternativní řešení vzdělávacích programů _____	73
2.3.1. Zúžení vzdělávacích aktivit _____	73
2.3.2. Náklady na pořízení školicích modulů _____	74
2.3.3. Mzdové náklady na školené pracovníky _____	75
2.3.4. Harmonogram realizace vzdělávacích modulů _____	75
2.3.5. Rozložení nákladů dle pololetí _____	76
2.3.6. Celkové náklady realizace _____	77
Závěr _____	78
Seznam použitých zdrojů _____	80
Seznam obrázků a tabulek _____	82

## Úvod

Zdroj zaměstnanosti v příštích letech bude zejména vysoká odbornost a kvalifikace, také vysoká flexibilita ve snaze podpořit profesní růst zaměstnanců a jejich motivaci. K tomuto lze využít možnosti získání finančních prostředků z Evropského sociálního fondu.

Cílem každé organizace je, být profesionálně vystupující, odborně silná a pružně reagující společnost. Dosáhnout tohoto cíle však není možné bez investice do vzdělávání. Považuji za nutné zvyšovat kvalitu vzdělání zaměstnanců, jelikož je nutné reagovat na vzrůstající požadavky zákazníků a zvyšující se konkurenci na trhu. Realizace projektu umožní zaměstnancům zaměřit se na odborný rozvoj, upevnit svoji pracovní pozici, a tím zvýšit nejen svoji konkurenceschopnost na trhu práce, ale i konkurenceschopnost celého podniku.

První část diplomové práce se zabývá principem fungování regionální politiky EU v rámci České republiky. Charakteristika Evropského sociálního fondu nastiňuje možnosti řešení vzdělávání zaměstnanců. V rámci Evropského sociálního fondu (ESF) jsou obsaženy tématické operační programy, jedním z nichž je Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ). Na základě Výzev k překládání žádostí o podporu z OP LZZ, může žadatel vytvořit projekt dle zadaných pravidel výzvy požádat o dotaci z ESF.

V teoretické části je také charakterizována metodika schvalování projektových žádostí, jejíž znalost je stěžejní pro úspěšné získání finanční podpory z OP LZZ.

V praktické části je provedena podrobná analýza společnosti XXX v.o.s. Výsledkem této analýzy je zjištění, potřeba podniku zvýšit vzdělanost svých zaměstnanců. Na základě této skutečnosti je sestavena projektová žádost Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniku XXX v.o.s. V rámci projektového záměru je navržen systém vzdělávání zaměstnanců, harmonogram realizace školicích aktivit a rozpočet projektu, na jehož základě společnost žádá o přidělení finanční podpory z OP LZZ na výše zmíněný projekt.

Proces schvalování projektových žádostí, který je popsán v teoretické části, je procesem složitým. Z tohoto důvodu je navrženo alternativní řešení problematiky vzdělávání. Toto řešení je možno realizovat v případě nezískání dotace z OP LZZ. Alternativní

řešení realizace školicích aktivit pokrývá minimální, ale zároveň stěžejní část systému vzdělávání tak, aby bylo dosaženo maximálního přínosu pro podnik v této oblasti.

## Vymezení problému a cíle práce

Cílem práce je vytvoření projektu *Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniku XXX v.o.s.*, a jeho předložení ve smyslu Výzvy 35 Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost pro čerpání dotací z Evropského sociálního fondu (ESF). Realizace předkládaného projektu proběhne i při nezískání finanční podpory z ESF, avšak v omezené míře, v závislosti na alternativních možnostech financování projektu.

Zásadní částí práce pro vymezení problematiky a cílů, kterých má být dosaženo, je analýza společnosti XXX v.o.s. Z provedené analýzy vyplývá potřeba změn, které musí být ve společnosti provedeny, aby společnost byla nadále konkurenceschopná a udržela svoje postavení na trhu. V realizaci změn však brání nízká vzdělanost zaměstnanců na úseku obecného vzdělání, dále nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců, nedostatečná organizace práce, nedostatečná firemní komunikace, silná závislost na klíčových pracovnících a komplikace při jejich případném odchodu. Konkrétně byly zjištěny nedostatky v kvalifikaci zaměstnanců při práci s PC, nedostatečné využívání informačního systému, nedostatky ve schopnosti motivovat a vést podřízené. Uvedené nedostatky umocněné prostředím dopadů hospodářské a finanční krize mohou ohrozit samotnou existenci společnosti.

Chystaný projekt *Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniku XXX v.o.s.* nabízí řešení, které má za cíl odstranit nízkou vzdělanost zaměstnanců podniku a umožnit tak odstartování potřebných ekonomických změn, zásadních pro organizaci. Součástí práce je i můj návrh alternativní realizace projektu v případě nezískání dotace z ESF. V tomto případě bude projekt realizován pouze ve zmenšeném rozsahu.

# 1 TEORETICKÁ ČÁST

V teoretické části charakterizují principy fungování Regionální politiky Evropské unie, zejména Evropského sociálního fondu, schémata a systém fungování tematických operačních programů včetně možností jejich využití pro získání finančních dotací. Podrobněji je popsán Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, možnosti získání dotací z tohoto programu.

## 1.1. Regionální politika EU

Regionální politika EU představuje institucionální zabezpečení evropských fondů v České republice.

Ministerstvo pro místní rozvoj je centrálním koordinátorem pro využívání fondů EU v České republice. Pro výkon této funkce byl na MMR zřízen Národní orgán pro koordinaci (NOK), jenž je obdobou obdobných ústředních sladěujících institucí v ostatních členských státech Unie.

V kompetenci MMR bylo vytvoření Národního rozvojového plánu, Národního strategického referenčního rámce a dalších oficiálních dokumentů na léta 2007 až 2013. Monitorováním procesu uskutečňování záměrů Národního strategického referenčního rámce se na národní úrovni zabývá Řídící a koordinační výbor (ŘKV). Výboru předsedá ministr pro místní rozvoj a činnost sekretariátu ŘKV vykonává na ministerstvu Odbor řízení a koordinace NSRR.<sup>1</sup>

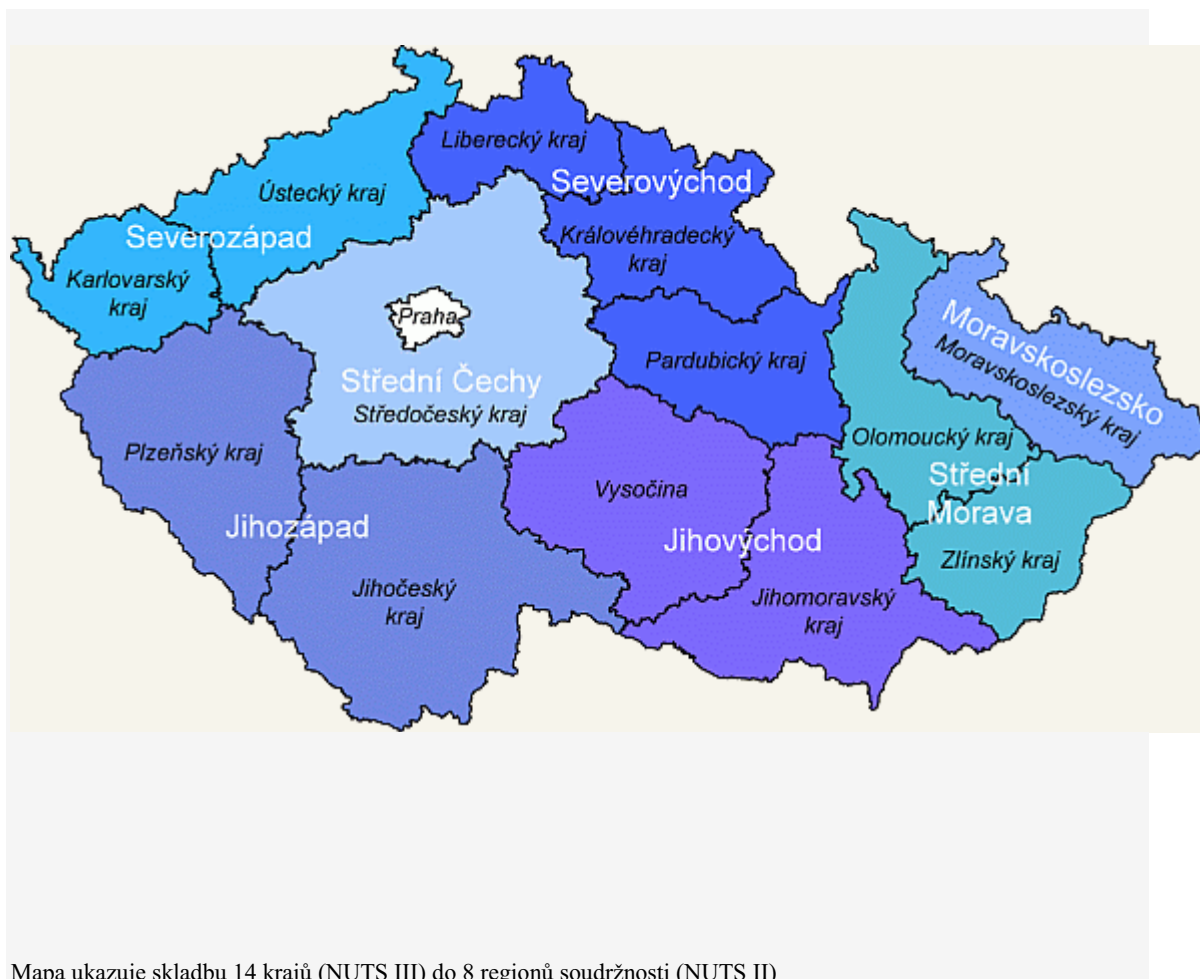
### Regiony pro regionální politiku

Pro účely efektivního získávání prostředků z evropských fondů byly na území našeho státu zřízeny regiony soudržnosti, které se skládají z jednoho či více českých krajů.

---

<sup>1</sup> *Regionální politika EU*. [online]. 2010 [cit. 2010-01-30]. Dostupné z < <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU> >.

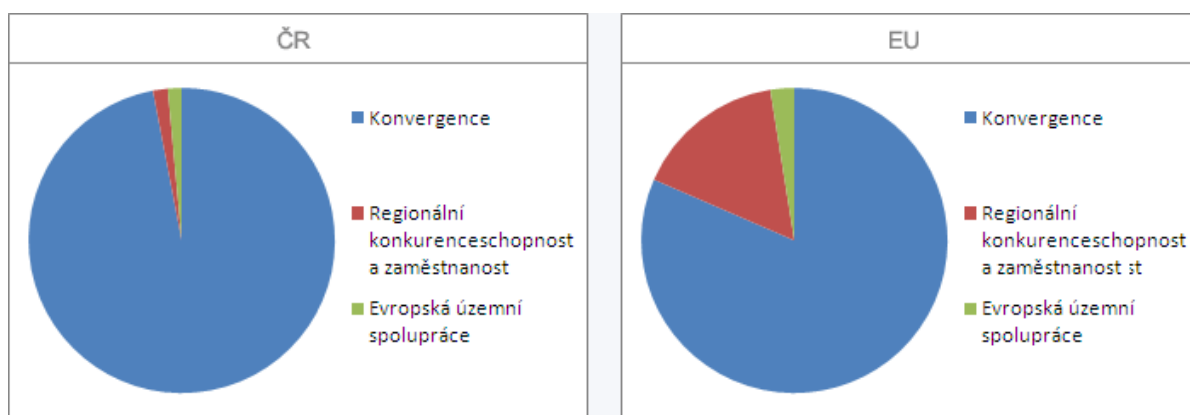
Evropská kohezní politika je totiž směřována především do územních celků s počtem obyvatel pohybujícím se mezi 800 tisíci a třemi miliony. Protože české kraje těchto počtů obyvatelstva většinou nedosahují, vznikly regiony soudržnosti Severozápad, Severovýchod, Jihovýchod, Jihozápad, Střední Čechy, Moravskoslezsko a Střední Morava vedené regionálními radami regionů soudržnosti. Toto členění na regiony soudržnosti, kterým se říká v souladu s evropskou terminologií také NUTS II, pokrývá celou ČR mimo hlavní město.



Mapa ukazuje skladbu 14 krajů (NUTS III) do 8 regionů soudržnosti (NUTS II)

**Obrázek 1 : Mapa skladby krajů NUTS III a regionů soudržnosti NUTS II**

(Dostupné z < <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU> >.)



**Obrázek 2 : Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky HSS v období 2007–2013**

(Dostupné z < <http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU> >.)

## 1.2. Evropský sociální fond

Evropský sociální fond (ESF) je jedním ze tří strukturálních fondů Evropské unie. Je klíčovým finančním nástrojem pro realizování Evropské strategie zaměstnanosti.

Evropský sociální fond je nejstarší ze strukturálních fondů EU. Česká republika se podílí na využívání prostředků z tohoto fondu od svého vstupu do EU v roce 2004, a to nejdříve ve zkráceném programovacím období v letech 2004-2006 a nyní v již probíhajícím období 2007- 2013. ESF je klíčovým finančním nástrojem pro realizaci Evropské strategie zaměstnanosti<sup>2</sup>.

Objem finančních prostředků z ESF pro ČR na programovací období 2007-2013 činí 3,8 mld. EUR. Na programové období 2004-2006 bylo pro ČR přiděleno 456,98 mil.Eur.

Hlavním posláním ESF je rozvíjení zaměstnanosti, snižování nezaměstnanosti, podpora sociálního začleňování osob a rovných příležitostí se zaměřením na rozvoj trhu práce a lidských zdrojů.

<sup>2</sup> **Evropská strategie zaměstnanosti** – byla přijata v roce 1997 členskými státy EU ve snaze omezovat stále vyšší nezaměstnanost a dosáhnout podstatného a trvalého zvýšení míry zaměstnanosti.



## **V centru pozornosti ESF jsou lidé a snaha jim pomoci lépe se přizpůsobit měnícím se podmínkám na trhu práce**

Obsahy programů čerpajících prostředky z Evropského sociálního fondu jsou v souladu s těmito oblastmi politik ESF:

- Rozvoj a podpora aktivní politiky na trhu práce za účelem snížení a prevence nezaměstnanosti, prevence dlouhodobé nezaměstnanosti, usnadnění znovuzачlenění dlouhodobě nezaměstnaných na trh práce a podpora pracovního začlenění mladých lidí a lidí vracejících se na trh práce po určité době;
- Podpora rovných příležitostí pro všechny v přístupu na trh práce se zvláštním důrazem na ty, kteří jsou ohroženi sociálním vyloučením;
- Podpora a zlepšování školení, vzdělávání a poradenství;
- Podpora kvalifikované, vzdělané a přizpůsobivé pracovní síly, inovací a flexibilní organizace práce, rozvoje podnikání a podmínek vytváření nových pracovních příležitostí, zlepšení dovedností a posilování lidského potenciálu ve výzkumu, vědě a technologii;
- Konkrétní oblast podpory na zlepšení přístupu a zvýšení účasti žen na trhu práce, včetně rozvoje jejich pracovní kariéry, přístupu k novým pracovním příležitostem a k podnikání a snížení vertikální a horizontální segregace na trhu práce z hlediska pohlaví.<sup>3</sup>

## **Řídící orgán a partneři**

Orgánem zodpovědným za řízení pomoci z ESF v ČR je Ministerstvo práce a sociálních věcí a je zároveň řídicím orgánem Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost – jednoho ze tří českých operačních programů pro čerpání finanční pomoci z Evropského sociálního fondu v ČR. Dalším řídicím orgánem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, které má v gesci Operační program vzdělávání pro

---

<sup>3</sup>Příručka pro žadatele o finanční podporu z OP LZZ. [online]. 2010 [cit. 2010-01-30]. Dostupné z <<http://www.esfcr.cz/file/7591/>>.

konkurenceschopnost. Třetí Operační program Praha – Adaptabilita řídí Magistrát hlavního města Praha.

Dalšími partnery realizace jsou Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo životního prostředí, Ministerstvo průmyslu a obchodu, CzechInvest, úřady práce, orgány místní a regionální samosprávy.

### **Cíle Evropského sociálního fondu**

- Pomoc nezaměstnaným lidem při vstupu na trh práce
- Rovné příležitosti pro všechny při přístupu na trh práce
- Sociální začleňování, pomoc lidem ze znevýhodněných sociálních skupin při vstupu na trh práce
- Celoživotní vzdělávání
- Rozvoj kvalifikované a přizpůsobivé pracovní síly
- Zavádění moderních způsobů organizace práce a podnikání
- Zlepšení přístupu a účasti žen na trhu práce
- Boj se všemi formami diskriminace a nerovnostmi souvisejícími s trhem práce <sup>4</sup>

### **ESF Fórum**

Fórum Evropského sociálního fondu v ČR (Fórum ESF) je online komunitní systém určený pro sdílení informací, názorů či zkušeností mezi různými účastníky implementačního procesu programů ESF v ČR.

ESF Fórum je určeno především pro výměnu a sdílení informací mezi příjemci podpory, případně žadateli či hodnotiteli projektů. V ESF Fóru se můžete setkat a komunikovat také s evaluátory programů nebo administrátory různých úrovní implementační struktury. ESF Fórum slouží také jako kontaktní databáze prostřednictvím osobních stránek uživatelů.

---

<sup>4</sup>*Evropský sociální fond*. [online]. 2010 [cit. 2010-01-30]. Dostupné z < <http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr> >.

Pro přihlášení a vstup do ESF Fóra je třeba se nejprve registrovat podle pokynů pro registraci.

Registrací a vstupem do ESF Fóra můžete využít všech funkčních vlastností systému, mezi které patří mj. tyto možnosti:

- Notifikace o nových zprávách v diskusních klubech, které si zvolíte dle svého zájmu
- Přístup ke všem veřejným klubům v ESF Fóru
- Přístup k soborům v repositářích klubů, které nejsou publikovány na oficiálním webu (např. průběžné evaluační zprávy)
- Přístup k webovým nástěnkám klubů
- Fulltextové prohledávání v příspěvcích
- Hlasování v anketách
- Interní pošta a další...

Zřízení *Fóra ESF* bylo financováno z technické pomoci Jednotného programového dokumentu pro Cíl 3 regionu NUTS 2, hl. město Praha v rámci projektu Synergické síťové spolupráce a komunikace (3xS) v období 2004-2006.

Vlastníkem serveru a systémové licence je Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR.<sup>5</sup>

### **Databáze produktů ESF**

Databáze produktů ESF slouží k volnému šíření inovativních produktů programů spolufinancovaných z tohoto fondu v České republice. Databáze, vytvořená z iniciativy Ministerstva práce a sociálních věcí, nabízí přístup k bezplatnému využití inovativních nástrojů na podporu zaměstnanosti, které byly díky prostředkům z ESF v ČR dosud vyvinuty nebo do ČR přeneseny ze zahraničí. Smyslem této databáze je jejich co největší rozšíření a využití v praxi.

---

<sup>5</sup> *Evropské sociální fórum*. [online]. 2010 [cit. 2010-01-30]. Dostupné z < <http://www.esfcr.cz/esf-forum> >.

Produkty umístěné v databázi zahrnují širokou škálu nástrojů, od metodik a vzdělávacích programů až po různé softwary a internetové portály. Cílem těchto nástrojů je pomoci lidem, kteří jsou postiženi dlouhodobou nezaměstnaností, byli právě propuštěni či jsou ohroženi ztrátou zaměstnání. Většinou se jedná o osoby nízkokvalifikované, ženy, osoby s různým postižením, etnické minority, sociálně vyloučené skupiny, mládež a starší lidi atd.

Databáze je určena především pro organizace a instituce působící v oblasti zvyšování zaměstnanosti, rozvoje lidských zdrojů a sociální integrace v ČR. Jakákoliv organizace či instituce (NNO, vzdělávací zařízení, škola, úřad práce i komerční firma) může produkty umístěné v databázi po odsouhlasení podmínek podlicence zdarma převzít a využít při své vlastní práci, např. při přípravě a realizaci nových projektů financovaných z vlastního rozpočtu nebo z prostředků ESF apod.

V současnosti databáze obsahuje především produkty ESF z období 2004-2008, tj. na 350 inovativních produktů Programu Iniciativy Společenství EQUAL (CIP EQUAL) a odkazy na výstupy inovativně zaměřených individuálních (především) systémových projektů Operačního programu Rozvoj lidských zdrojů (OP RLZ) a Jednotného programového dokumentu pro Cíl 3 regionu NUTS2 hlavní město Praha (JPD3). Postupně budou do databáze umísťovány i inovativní produkty grantových projektů OP RLZ a JPD3. V budoucnu budou do databáze umístěny také produkty Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ).

### **1.2.1. Základní programy Evropského sociálního fondu**

#### **Programové období 2007-2013**

období let 2007 – 2013 Česká republika využívá prostředky Evropského sociálního fondu prostřednictvím tří operačních programů.

Programy, které umožňují čerpání prostředků z ESF v oblasti lidských zdrojů v období 2007-2013 v České republice a hlavním městě Praze jsou:

- OP Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ)
- OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (OP VK)
- OP Praha – Adaptabilita (OPPA)

### ***1.3. Tematické operační programy***

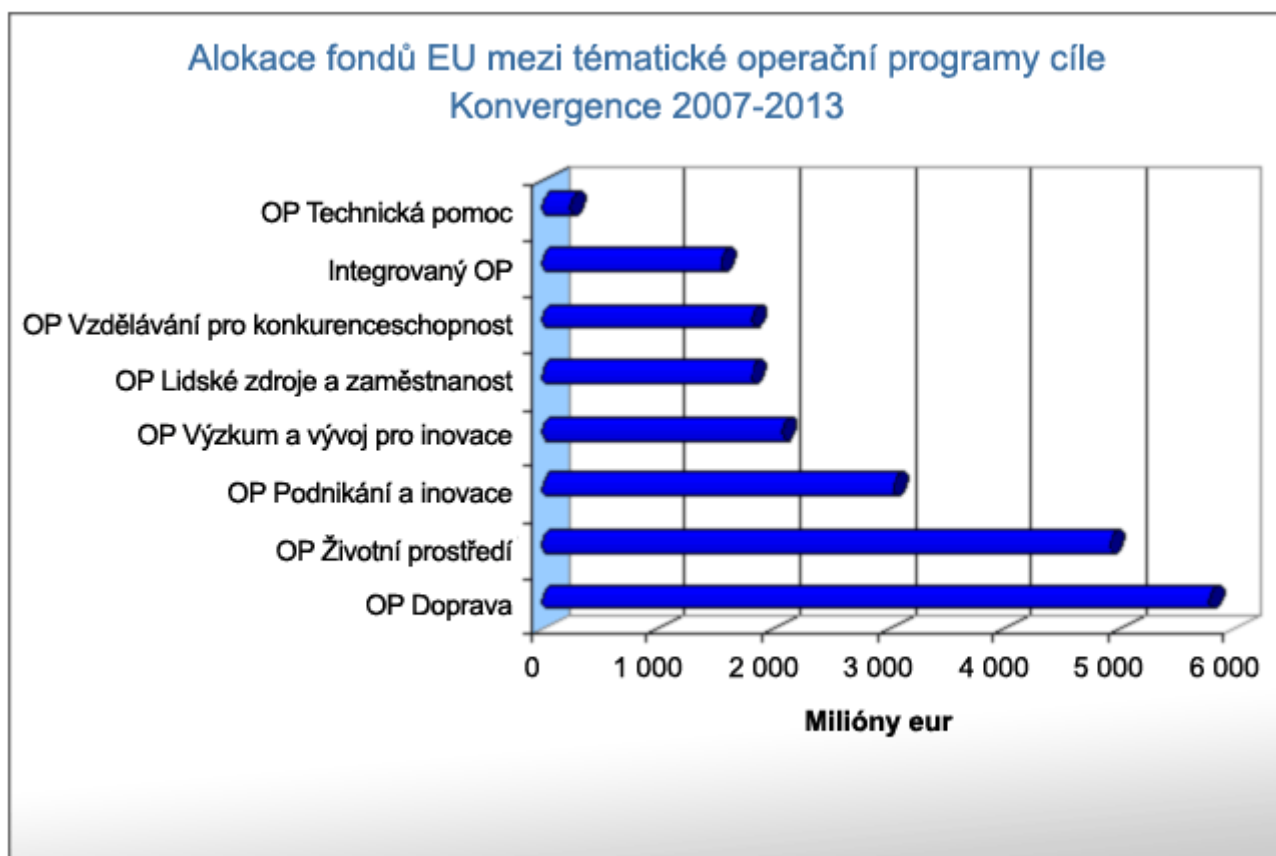
V rámci cíle Konvergence je pro období 2007—2013 je připraveno celkem 8 tematických operačních programů (OP). Každý z těchto 8 operačních programů má specifické tematické zaměření a je určen pro celé území České republiky s výjimkou Hlavního města Prahy.

Z obecného pravidla, že jsou operační programy cíle Konvergence určeny pro všechny regiony s výjimkou Hlavního města Praha, se vymykají projekty spolufinancované z Fondu soudržnosti v OP Doprava a OP Životní prostředí, protože Fond soudržnosti je určený pro celou Českou republiku.

Dále existují tzv. více-cílové operační programy, které jsou financovány jak z prostředků určených pro cíl Konvergence, tak z prostředků pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost a způsobilým územím je proto celá Česká republika včetně Hl. m. Praha. Více-cílovými operačními programy jsou OP Lidské zdroje a zaměstnanost (projekty aktivní politiky trhu práce, modernizace veřejné správy a veřejných služeb a mezinárodní spolupráce), OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost (projekty vytvářející systémový rámec celoživotního učení), Integrovaný operační program (modernizace infrastruktury pro veřejnou správu a národní podpora cestovního ruchu) a OP Technická pomoc.

Na tematické operační programy (TOP) cíle Konvergence je vyčleněno **21,2 mld. €** . Pro doplnění dodejme, že z prostředků cíle Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost jsou TOP navýšeny o dalších 75,8 miliónů € .<sup>6</sup>

### 1.3.1. Indikativní alokace prostředků z fondů EU v České republice pro TOP v cíli Konvergence



**Obrázek 3 : Alokace prostředků z fondů EU v ČR**

(Dostupné z <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy>>).

---

<sup>6</sup> *Tematické operační programy*. [online]. 2010 [cit. 2010-01-30]. Dostupné z <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy>>.

### 1.3.2. Projekty financovatelné z tématických operačních programů

- **OP Doprava**

Např. modernizace železničních koridorů transevropských dopravních sítí (TEN-T), modernizace a zkapacitnění úseků kategorie D, R a ostatních silnic I. tříd sítě TEN-T, opatření k minimalizaci vlivů již dokončených staveb na životní prostředí a veřejné zdraví, elektrizace dalších železničních tratí mimo síť TEN-T, budování obchvatů a zklidňování dopravy v obydlené zástavbě mimo síť TEN-T, rozvoj sítě metra v Praze, vyšší zapojení železniční a vnitrozemské vodní dopravy do přepravních řetězců apod.

*Jedná se o projekty spolufinancované z Evropského fondu pro regionální rozvoj (ERDF) a Fondu soudržnosti, tj. investiční (infrastrukturní) projekty.*

- **OP Životní prostředí**

Např. čistírny odpadních vod, úpravní vody, informační systémy předpovědní povodňové služby, rekonstrukce spalovacích zdrojů, budování zařízení na využívání odpadů, sanace kontaminovaných lokalit, infrastruktura pro program REACH, implementace soustavy Natura 2000 včetně monitoringu zvláště chráněných území, výsadba a obnova remízů, alejí, větrolamů, ochrana proti vodní a větrné erozi, zjištění negativních důsledků hornické činnosti, tvorba environmentálních informačních materiálů, instalace obnovitelných zdrojů energie, např. solární systémy, kotle na biomasu, tepelná čerpadla, využití odpadního tepla atd.

*Jedná se o projekty spolufinancované z ERDF a Fondu soudržnosti, tj. investiční (infrastrukturní) projekty.*

- **OP Podnikání a inovace**

Např. podpora začínajícím podnikatelům, rozvoj informačních a komunikačních technologií, výstavba a rekonstrukce zařízení na výrobu a rozvod elektrické a tepelné

energie z obnovitelných zdrojů, ochrana práv průmyslového vlastnictví, posílení vývojové a inovační kapacity podniků, podpora podnikatelských inkubátorů, infrastruktura pro rozvoj lidských zdrojů, příprava projektů podnikatelských nemovitostí a regionální infrastruktury, podpora nabídky kvalitních poradenských služeb, marketingová připravenost malých a středních podniků s cílem zvýšit jejich konkurenceschopnost na zahraničních trzích apod.

*Jedná se o projekty spolufinancované z ERDF, tj. investiční (infrastrukturní) projekty.*

- **OP Výzkum a vývoj pro inovace**

Např. obnova výzkumných a vývojových laboratoří a na jejich vybavení moderní přístrojovou technikou, výstavba, rekonstrukce a rozšíření kapacit center excellence, vybudování, rekonstrukce a rozšíření kapacit vědy a výzkumu (VaV) ve veřejném sektoru včetně terciárního vzdělávání, zlepšení informovanosti veřejnosti o VaV apod.

*Jedná se o projekty spolufinancované z ERDF, tj. investiční (infrastrukturní) projekty.*

- **OP Lidské zdroje a zaměstnanost**

Např. další profesní vzdělávání podporované zaměstnavateli, uplatňování pružných forem organizace práce, zprostředkování zaměstnání, poradenské činnosti a programy, rekvalifikace, podpora začínajícím OSVČ, doprovodná opatření k získání a udržení zaměstnání, rozvoj institucí služeb zaměstnanosti, vzdělávání subjektů působících v oblasti sociálního začleňování, poradenské činnosti a programy pro sociálně vyloučené skupiny, podpora činností odstraňujících bariéry rovného přístupu ke vzdělání a zaměstnání, posilování etických standardů a zefektivnění řízení lidských zdrojů ve veřejné správě včetně vzdělávání zaměstnanců úřadů veřejné správy, politiků apod.

*Jedná se o projekty spolufinancované z Evropského sociálního fondu (ESF), tj. neinvestiční (neinfrastrukturní) projekty.*



- **OP Vzdělávání pro konkurenceschopnost**

Např. zavádění vyučovacích metod, organizačních forem a výukových činností včetně tvorby modulových výukových programů s důrazem na mezipředmětové vazby pro rozvoj klíčových kompetencí, zlepšování podmínek pro využívání ICT pro žáky i učitele, a to i mimo vyučování, podpora nabídky asistenčních služeb pro žáky se speciálními vzdělávacími potřebami, rozvoj kompetencí pedagogů, rozšíření výuky v cizích jazycích, tvorba a modernizace kombinované a distanční formy studia, rozšíření výchovy k podnikatelství a inovacím, podpora mobility pracovníků mezi pracovišti výzkumu a vývoje a podnikatelským sektorem, stáže studentů, pedagogů a vědeckých pracovníků v soukromém a veřejném sektoru, podpora dalšího vzdělávání apod.

*Jedná se o projekty spolufinancované z ESF, tj. neinvestiční (neinfrastrukturní) projekty.*

- **Integrovaný operační program**

Např. podpora služeb informační společnosti vč. elektronické veřejné správy – e-Government, digitalizace vybraných datových zdrojů, investiční podpora při zajištění dostupnosti služeb umožňující návrat příslušníků nejvíce ohrožených sociálně vyloučených romských lokalit zpět na trh práce a do společnosti, modernizace přístrojového vybavení a zvýšení úrovně technického zázemí zdravotnických zařízení, vybudování školicích středisek služeb zaměstnanosti a spolupracujících organizací, modernizace systému krizového a havarijního managementu, zavádění standardů ve službách cestovního ruchu, podpora prezentace ČR jako destinace cestovního ruchu, podpora tvorby a aktualizace územních plánů obcí, regenerace bytových domů v problémových lokalitách - ekologické a energeticky efektivní sanace bytových domů, opravy konstrukčních nebo funkčních vad konstrukce domu apod.

*Jedná se o projekty spolufinancované z ERDF, tj. investiční (infrastrukturní) projekty.*

- **OP Technická pomoc**

Podpora řízení a implementace fondů EU v ČR - např. podpora monitorování, evaluace, publicity apod.<sup>7</sup>

Tento přehled podporovaných činností je jen indikativní, podrobný seznam nabízejí operační programy a navazující prováděcí dokumenty, v nichž je také nutné si ověřit, kdo je u toho kterého typu podporované činnosti vymezen mezi možnými příjemci podpory.

### **1.3.3. Účel a obsah operačních programů**

Realizace politiky hospodářské a sociální soudržnosti (HSS) se řídí principem programování, kdy projekty nejsou k financování vybírány nahodile, ale podle toho, zda pomáhají odstraňovat problémy identifikované ve strategických dokumentech. Zárukou tohoto přístupu jsou operační programy s prioritními osami sledujícími záměry politiky soudržnosti. Prospívá se tím ekonomice a společnosti v konkrétním regionu a zároveň i na celoevropské úrovni.

#### **Operační programy mají následující strukturu:**

- Úvod
- Zdůvodnění potřeby programu (analýza současné sociální a ekonomické situace v dané oblasti)
- Popis strategie zvolené k odstranění identifikovaných problémů, definice cílů operačního programu, vazba na ostatní operační programy, vztah k horizontálním tématům

---

<sup>7</sup>*Tematické operační programy*. [online]. 2010 [cit. 2010-01-30]. Dostupné z <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy>>.

- Konkretizace zaměření operačního programu (prioritní osy, oblasti podpory, typy projektů realizovatelných v rámci dané oblasti podpory, vymezení příjemců podpory, monitorovací indikátory apod.)
- Finanční zajištění programu, rozdělení prostředků mezi jednotlivé prioritní osy
- Popis řízení operačního programu (role institucí zapojených do řízení programu, způsob monitorování, hodnocení, kontrola, publicita)
- Přílohy

#### **1.4. Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost**

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost je zaměřený na snižování nezaměstnanosti prostřednictvím aktivní politiky na trhu práce, profesního vzdělávání, dále na začleňování sociálně vyloučených obyvatel zpět do společnosti, zvyšování kvality veřejné správy a mezinárodní spolupráci v uvedených oblastech.

Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost (OP LZZ) spadá mezi **více-cílové tematické operační programy**. Je financován především z prostředků cíle Konvergence, ale v oblastech aktivní politiky trhu práce, modernizace veřejné správy a veřejných služeb a mezinárodní spolupráce též z prostředků pro cíl Regionální konkurenceschopnost a zaměstnanost. Způsobilým územím je v těchto oblastech proto také Hl. m. Praha.

Z fondů EU je pro OP LZZ vyčleněno celkem 1,84 mld. €, což činí přibližně 6,80 % veškerých prostředků určených z fondů EU pro Českou republiku. Z českých veřejných zdrojů má být navíc financování programu navýšeno o dalších 0,32 mld. €. <sup>8</sup>

OP Lidské zdroje a zaměstnanost obsahuje 6 prioritních os rozdělujících operační program na logické celky, a ty jsou dále konkretizovány prostřednictvím tzv. oblastí

---

<sup>8</sup> *Operační program lidské zdroje a zaměstnanost*. [online]. 2010 [cit. 2010-02-01]. Dostupné z < <http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/d26c8d6a-821b-45df-9c9c-29a8a55f7e1e/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost>>.

podpor, které vymezují, jaké typy projektů mohou být v rámci příslušné prioritní osy podpořeny.

### **Prioritní osa 1 : Adaptabilita**

*Na prioritní osu 1 je z fondů EU vyčleněno 525,4 mil. €, tj. 28,6 % OP LZZ*

Např. další profesní vzdělávání podporované zaměstnavateli, tvorba nových vzdělávacích programů pro zaměstnance včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů, uplatňování pružných forem organizace práce apod.

### **Prioritní osa 2 : Aktivní politika trhu práce**

*Na prioritní osu 2 je z fondů EU vyčleněno 605,8 mil. €, tj. 33,0 % OP LZZ*

Např. rekvalifikace, zprostředkování zaměstnání, bilanční a pracovní diagnostika, podpora veřejně prospěšných prací a krátkodobých pracovních příležitostí, zajištění odborné praxe, podpora nových forem zaměstnání pro uplatnění žen a mladých lidí na trhu práce, podpora začínajícím OSVČ, rozvoj speciálních doškolovacích programů pro pracovníky sítě bilančně diagnostických pracovišť pro potřeby služeb zaměstnanosti, tvorba, realizace a rozšíření specifických integrovaných školicích programů pro společenskou (pracovní) integraci uchazečů o zaměstnání ohrožených sociální exkluzí, podpora institucionálního a metodického zázemí pro rozvoj systémů předvídání změn na trhu práce a zvládání postupných i náhlých změn v zaměstnanosti apod.

### **Prioritní osa 3 : Sociální integrace a rovné příležitosti**

*Na prioritní osu 3 je z fondů EU vyčleněno 398,6 mil. €, tj. 21,7 % OP LZZ*

Např. poskytování sociálních služeb a podpora dalších nástrojů, které vedou k sociálnímu začleňování a k prevenci sociálního vyloučení, transformace pobytových zařízení pro cílové skupiny osob, zavádění procesu zvyšování kvality, kontroly a zajištění dostupnosti sociálních služeb, vzdělávací programy, kurzy, odborné vzdělávání pro sociálně vyloučené, poradenské programy k aktivizaci a motivaci sociálně vyloučených při vyhledávání zaměstnání, poradenství pro zaměstnavatele v oblasti

netradičních zaměstnání pro ženy, nediskriminačního přístupu, zpřístupnění nabídky dalšího vzdělávání, rekvalifikace a zvyšování kvalifikace pro ženy, rozvoj distančních forem vzdělávání apod.

#### **Prioritní osa 4 : Veřejná správa a veřejné služby**

*Na prioritní osu 4 je z fondů EU vyčleněno 195,1 mil. €, tj. 10,6 % OP LZZ*

Např. zefektivnění řízení lidských zdrojů ve veřejné správě, včetně vzdělávání zaměstnanců úřadů veřejné správy, politiků včetně zastupitelů územních samosprávných celků, metodiků a školitelů pro veřejnou správu, aplikace moderních metod zvyšování výkonnosti, kvality a transparentnosti veřejné správy a veřejných služeb apod.

#### **Prioritní osa 5 : Mezinárodní spolupráce**

*Na prioritní osu 5 je z fondů EU vyčleněno 39,0 mil. €, tj. 2,1 % OP LZZ*

Např. výměna zkušeností a přenos dobré praxe mezi členskými státy v otázkách týkajících se věcného zaměření ESF, vznik tématických sítí, zaměřených na řešení specifického problému apod.

#### **Prioritní osa 6 : Technická pomoc**

*Na prioritní osu 6 je z fondů EU vyčleněno 73,5 mil. €, tj. 4,0 % OP LZZ*

Financování aktivit spojených s řízením programu, např. platy pracovníků zapojených do řízení OP VaVpI, výběr projektů, monitoring projektů a programu, zpracování studií a analýz, publicita programu, podpora schopnosti potenciálních příjemců čerpat finanční prostředky z programu apod.

### 1.4.1. Typy projektů

Projekty v rámci OP LZZ rozdělujeme na:

#### 1. Individuální projekty (IP)

- **regionální/národní individuální projekty**

Individuální projekty regionálního charakteru jsou založené na přímém přidělení prostředků programu na realizaci nebo k doplnění národních politik a programů. Pokrývají specifickou oblast, která má regionální rozměr a jsou předkládány z úrovně příslušných krajů nebo obcí v případě oblasti podpory 3.2. OP LZZ. Projekty mají jasně stanovený regionální rámec a jsou zaměřeny zejména na cílové skupiny jednotlivců. Projekty musí splňovat princip doplňkovosti a kritérium přidané hodnoty. Musí proto rozšířit stávající programy a nástroje politiky (např. APZ), rozšířit okruh cílových skupin nebo zvýšit počet klientů služeb.

- **systémové individuální projekty**

Individuální projekty systémového charakteru jsou projekty založené na přímém přidělení prostředků programu na rozvoj národních politik a programů a na modernizaci, rozšíření kapacity a kvality nabídky veřejných služeb, na navržení nových systémů nebo na úpravu a zefektivnění stávajících systémů a na jejich zavedení do praxe.

#### 2. Grantové projekty (GP):

Grantový projekt je projekt obvykle menšího rozsahu, podporovaný formou dotačního řízení a předkládaný na základě výzvy k předkládání žádostí v rámci GG<sup>9</sup>. Tyto projekty jsou zaměřeny hlavně na realizaci služeb pro cílové skupiny jednotlivců a organizací na základě poptávky specifikované příjemci a vycházející z analýzy potřeb cílové skupiny. Umožňují uplatnění inovačních přístupů k řešení problémů a potřeb cílových skupin.

Grantové projekty jsou předkládány v rámci globálních grantů. Globální grant (GG) je jedním ze způsobů rozdělování finančních prostředků v rámci programu. Globální grant

---

<sup>9</sup> Globální grant (GG) - jeden ze způsobů implementace programu. Globální grant je charakterizován jako rámcový plán pro implementaci oblasti podpory nebo jeho části. Používá se pro přidělování finančních prostředků na grantové projekty zaměřené na cílové skupiny jednotlivců a organizací.

je charakterizován jako rámcový plán pro implementaci oblasti podpory nebo jeho části. Používá se pro přidělování finančních prostředků na grantové projekty zaměřené na cílové skupiny jednotlivců a organizací.

- **regionální grantové projekty**

Regionální grantové projekty jsou určeny pro cílové skupiny na území jednoho kraje<sup>15</sup>). Musí být uskutečněny v kraji, pro který byly schváleny. Sídlo žadatele (předkladatele regionálního projektu) může být kdekoliv na území České republiky (vč. Prahy), ale činnosti projektu musí být v rozhodující míře uskutečněny v regionu, pro který byla žádost podávána a který bude mít z realizace projektu prospěch. Případné uskutečnění činnosti v sousedícím regionu musí být řádně zdůvodněno v žádosti a je přípustné pouze pokud je nezbytné pro dosažení cílů projektu.

*V rámci OP LZZ nelze překládat projekty, které své aktivity zaměřují na cílové skupiny z území hl. m. Prahy – s výjimkou prioritních os 2, 4 a 5. To mj. znamená, že pokud žadatel sídlí mimo cílový region<sup>16</sup>, musí být převážná část aktivit projektu pro cílové skupiny z příslušného regionu realizována v tomto cílovém regionu. Vedení projektu a přípravné práce mohou být realizovány mimo cílový region. Výjimka: v případě projektů předkládaných v regionu Středočeského kraje mohou být v odůvodněných případech činnosti projektu uskutečněny i na území regionu NUTS II hl. m. Praha. Cílové skupiny – účastníci projektu však musí být zaměstnáni nebo mít místo trvalého bydliště na území Středočeského kraje.*

Za cílovou skupinu příslušného regionu se považují osoby, které mají bydliště, převažující místo výkonu práce, účastní se vzdělávání nebo se převážně zdržují na území daného kraje. Pokud jsou cílovou skupinou organizace, musí mít sídlo registrované v dotčeném regionu.

- **nadregionální grantové projekty**

Jsou určeny pro cílové skupiny z dvou a více krajů (popř. z celé republiky, s výjimkou Prahy – prioritní osa 1 a 3). Sídlo žadatele (navrhovatele nadregionálního projektu) může být kdekoli na území České republiky (vč. Prahy). Jednotlivé činnosti těchto nadregionálních projektů mohou být organizovány na libovolném odůvodnitelném

místě v ČR (např. na místě s nejlepší dopravní dostupností, na místě se specifickým vybavením apod.).

Při posuzování územního dopadu projektu definujeme region, který bude mít z realizace projektu prospěch. Při podpoře cílové skupiny jednotlivců bude územím dopadu místo jejich bydliště nebo převažující místo výkonu práce, při podpoře organizací bude územím dopadu místo, kde mají registrované sídlo, nebo provozovnu.

### **3. Projekty technické pomoci**

Projekty technické pomoci jsou založeny na přímém přidělení finančních prostředků subjektům napojeným na veřejné rozpočty na realizaci projektů v rámci prioritní osy 6 – Technická pomoc. Cílem technické pomoci je zajistit řádnou implementaci, řízení, monitorování a kontrolu OP LZZ. Tento typ projektů předkládají pouze subjekty implementující OP LZZ, tedy Řídící orgán a Zprostředkující subjekty.<sup>10</sup>

#### **1.4.2. Desatero úspěšného projektu**

1. Žádat mohu jen, pokud jsem realizátor, nikoliv prostředník
2. Mít jasnou představu o tom, co chci realizovat
3. Vědět, jakých cílů chci dosáhnout
4. Prostudovat si Prováděcí dokument
5. Nevymýšlet nemožné, pohybovat se v mantinelech realizovatelnosti
6. Být v souladu s právem ČR a EU
7. Nebát se získat informace - ptát se a konzultovat
8. Dodržet podmínky výzvy
9. Nepodceňovat povinné přílohy a jejich formát
10. Dávat pozor na dodržování termínů

---

<sup>10</sup>*D1-Příručka pro žadatele o finanční podporu z OP LZZ.* [PDF]. 2010 [cit. 2010-05-10]. Dostupné z <<http://www.esfcr.cz/file/7591/>>.



### **1.4.3. Metodika hodnocení projektů v rámci OP LZZ**

Hodnocení projektu je fáze administrace projektů, která zahrnuje kontrolu formálních náležitostí, kontrolu přijatelnosti a věcné hodnocení předkládaných projektů.

Hodnotitelé projektu jsou externí odborníci, vybraní podle profesního zaměření, kteří provádějí věcné hodnocení projektů a jsou vedeni v Centrální databázi hodnotitelů OP LZZ.

Při výběru projektů jsou dodržovány zásady transparentnosti, rovného zacházení a nediskriminace. Výsledky výběrů projektů budou veřejně dostupné. Výběr projektů bude probíhat na základě hodnocení návrhu projektu vypracovaného žadatelem o finanční podporu z programu. Informace o procesu výběru projektů budou žadatelům podávány elektronicky prostřednictvím zpráv zasílaných do Benefit7<sup>11</sup>. Žadatel tuto zprávu obdrží přímo v aplikaci Benefit7 a do své emailové schránky.<sup>12</sup>

**Hodnocení grantových i individuálních projektů v rámci OP LZZ probíhá ve dvou etapách:**

#### **1. Formální hodnocení a hodnocení přijatelnosti**

Po zaregistrování žádosti provede vyhlašovatel dle předem stanovených kritérií formální hodnocení žádostí a hodnocení přijatelnosti. Žadatelé, jejichž žádosti tomuto hodnocení nevyhoví, mohou být vyzváni k odstranění formálních nedostatků před zahájením věcného hodnocení. Při formálním hodnocení probíhá kontrola úplnosti a správnosti údajů uvedených v žádosti a kontrola povinných příloh. Při hodnocení přijatelnosti probíhá administrativní posouzení žádosti z hlediska souladu se zaměřením GG, dodržení vazeb na příslušné oblasti podpory programu, oprávněnost žadatele a činností.

---

<sup>11</sup> Benefit7 - informační systém určený především pro žadatele k vyplnění žádosti o podporu ze strukturálních fondů EU. Prostřednictvím Benefit7 bude příjemce podpory také vytvářet žádosti o platbu a monitorovací zprávy za projekt.

<sup>12</sup> *D1-Příručka pro žadatele o finanční podporu z OP LZZ*. [PDF]. 2010 [cit. 2010-05-10]. Dostupné z <<http://www.esfcr.cz/file/7591/>>.

### **Formální kritéria**

1. Žádost byla dodána v elektronické podobě (on-line) v aplikaci Benefit7 ve formuláři odpovídajícímu dané výzvě.
2. Žádost byla dodána v tištěné podobě v počtu vyhotovení stanovených v dané výzvě.
3. Verze elektronické a tištěné žádosti jsou (identifikace žádosti - Hash) shodné.
4. Číslování stránek tištěné verze žádosti je kontinuální (nechybí stránky).
5. Jsou dodány všechny požadované přílohy.
6. Jsou dodány všechny požadované doklady o právní subjektivitě žadatele.
7. Počet stran jednotlivých příloh odpovídá počtu stran uvedenému v Seznamu příloh.
8. Žádost, seznam příloh a jednotlivé přílohy obsahují požadované podpisy oprávněných osob.

### **Kritéria přijatelnosti**

1. Existuje zde vazba projektu na cíle výzvy (oblasti podpory OP LZZ).
2. Žádost je podávána v souladu s textem aktuální výzvy.
3. Žadatel splňuje definici pro předkladatele projektu uvedenou v příslušné výzvě.
4. Žadatel má sídlo na území České republiky (v případě právnické osoby) nebo musí být občanem EU s trvalým pobytem a povolením k podnikání vydaným na území České republiky (v případě fyzické osoby).
5. Partner je právnická nebo fyzická osoba se sídlem v některém členském státě EU.
6. Projekt bude mít dopad na cílové skupiny na území vymezeném ve výzvě.
7. Doba trvání projektu je kratší nebo rovná 36 měsíců. Realizace projektu musí být ukončena nejpozději do 30.6.2015.
8. Výše plánovaných způsobilých výdajů projektu odpovídá limitům finanční podpory uvedeným ve výzvě.
9. Podpora z OP LZZ je plánována pouze pro vymezené způsobilé výdaje.
10. Podpora z OP LZZ ve struktuře výdajů respektuje limity pro jednotlivé skupiny výdajů stanovené jak obecnými pravidly tak i pro danou výzvu.
11. V rozpočtu jsou uvedeny vlastní zdroje žadatele (pouze v případě, kdy je požadováno spolufinancování).

12. Požadovaná veřejná podpora, příp. podpora de minimis respektuje podmínky a limity stanovené pro tyto podpory právem ES.

## **2. Věcné hodnocení**

Věcné hodnocení je prováděno na základě posuzování žádosti ve vztahu ke kritériím věcného hodnocení, která jsou stanovena pro celý program a schvalována Monitorovacím výborem OP LZZ.

- Žádost o finanční podporu na grantový projekt do výše 15 mil Kč prostředků z veřejných zdrojů je hodnocena minimálně dvěma nezávislými individuálními hodnotiteli nebo hodnotící komisí, která má minimálně 5 členů. Výběr individuálních hodnotitelů provádí vyhlašovatel z Databáze hodnotitelů pro OP LZZ 2007-2013.
- V případě, kdy je požadovaná výše příspěvku z veřejných zdrojů na grantový projekt větší než 15 mil Kč musí být žádost hodnocena hodnotící komisí.
- Žádost o finanční podporu na Individuální projekty musí být hodnocena VŽDY hodnotící komisí.

### **Věcná kritéria hodnocení OP LZZ**

Pro věcné hodnocení projektů je stanoven soubor obecných kritérií a subkritérií se stanoveným maximálním počtem 100 bodů. Specifická kritéria mohou dosáhnout maxima 15 bodů a v rámci kritéria synergie lze dosáhnout 6,5 - 10 bodů. Celkem tedy může projekt v rámci věcného hodnocení obdržet maximálně 125 bodů. Projekt může být doporučen k financování pouze tehdy, získá-li ve věcném hodnocení za obecná kritéria minimálně 65 bodů.

Kritérium		Váha kritéria	Subkritérium		Váha subkritéria v rámci kritéria	Celková váha subkritéria
A	Smysl a cíle projektu	20 bodů (%)	A1	Zdůvodnění potřebnosti projektu	40 %	8 %
			A2	Vazba na cíle výzvy (oblasti podpory OP LZZ)	20 %	4 %
			A3	Zhodnocení cílů projektu	40 %	8 %
B	Cílová skupina	15 bodů (%)	B1	Jasně vymezení cílové skupiny	20 %	3 %
			B2	Přiměřenost cílové skupiny	30 %	4,5 %
			B3	Přínos projektu pro cílovou skupinu	30 %	4,5 %
			B4	Způsob zapojení cílové skupiny	20 %	3 %
C	Žadatel	10 bodů (%)	C1	Kompetence žadatele	60 %	6 %
			C2	Zkušenosti žadatele a členů týmu	40 %	4 %
			C3	Partneři	x	x
D	Projektové řízení, udržitelnost a rizikovitost projektu	20 bodů (%)	D1	Volba a popis klíčových aktivit a harmonogram projektu	60 %	12 %
			D2	Předpoklady pro udržitelnost projektu po skončení financování OP LZZ	15 %	3 %
			D3	Kvalita řízení rizik	25 %	5 %
			D4	Rizikovitost projektu	x	x
E	Rozpočet projektu	15 bodů (%)	E1	Přiměřenost rozpočtu projektu jeho obsahové náplní a rozsahu	70 %	10,5 %
			E2	Přehlednost, srozumitelnost a věcná správnost rozpočtu	30 %	4,5 %
F	Výsledky a výstupy	20 bodů (%)	F1	Šíře a adekvátnost výběru monitorovacích indikátorů	35 %	7 %
			F2	Reálnost kvantitativních hodnot monitorovacích indikátorů	40 %	8 %
			F3	Přiměřenost výsledků vzhledem k požadovaným prostředkům	25 %	5 %
G	Rozpor s horizontálními tématy				x	x
H	Závěrečné zhodnocení				x	x

Kritérium	Váha kritéria	Subkritérium	Váha subkritéria v rámci kritéria	Celková váha subkritéria
<b>Celkem za obecná kritéria</b>			<b>0 až 100 bodů (%)</b>	
Specifická kritéria			0 až 15 bodů	
Kritérium „Synergie“ (IPRM) <sup>31</sup>			10 % z celkového bodového hodnocení v rámci obecných kritérií, tj. 6,5 - 10 bodů	
<b>Celkem včetně specifických kritérií a kritéria „Synergie“</b>			<b>0 až 125 bodů</b>	

X – JEDNÁ SE O KOMENTOVANÉ KRITÉRIUM

**Tabulka 1 : Věcná kritéria hodnocení OP LZZ včetně váhy**

(Příručka pro žadatele o finanční podporu z OP LZZ. [online]. 2010 [cit. 2010-05-10]. Dostupné z <<http://www.esfcr.cz/file/7591/>>.)

## Výběr projektu

Po ukončení věcného hodnocení grantových projektů následuje zasedání výběrové komise. Komise musí zahájit svou činnost nejpozději **do 30 dnů** od ukončení věcného hodnocení GP. Rozhodnout o výběru projektů pak musí nejpozději **do 15 dnů** od zahájení svého zasedání. Výběrová komise musí mít **nejméně 9 členů**. Výběrová komise je složena z expertů na danou oblast podpory a je zřízena Vyhlašovatelem výzvy. Zástupci vyhlašovatele GG nesmí ve výběrové komisi tvořit více než jednu třetinu členů. Jednání komise se dále mohou účastnit zástupci ŘO s hlasem poradním, náhradníci členů (bez hlasovacího práva) popř. přizvaní pozorovatelé.

Výběrová komise (VK) projednává projekty doporučené v rámci věcného hodnocení k financování z OP LZZ (tedy takové, které dosáhly **minimálně 65 bodů** za obecná kritéria hodnocení). Jako podklad pro výběrovou komisi slouží tabulka s přehledem doporučených projektů, které jsou řazeny dle počtu dosažených bodů (výše dosažených bodů určuje pořadí projednávaných projektů). VK přiděluje finanční prostředky z OP LZZ na grantové projekty až do vyčerpání alokovaných prostředků pro dané kolo výzvy (danou výzvu).

Žádosti, které byly doporučeny VK k podpoře, ale na které již nezbyly v daném kole výzvy prostředky finanční podpory, jsou uloženy do tzv. **zásobníku projektů**<sup>13</sup> (ZP) v pořadí dle počtu dosažených bodů ve věcném hodnocení od nejvyššího k nejnižšímu. Z tohoto ZP mohou být podle pořadí a s přihlédnutím k objemu uvolněných prostředků a rozpočtům žádostí v zásobníku, vybrány žádosti, na něž se uvolnily finanční prostředky např. z důvodu, že některý z vybraných žadatelů odstoupí od realizace svého projektu. Projekty jsou v zásobníku uloženy do té doby, než jsou uzavřeny Právní akty o poskytnutí podpory se všemi projekty doporučenými výběrovou komisí k podpoře (tzn. dojde i k jejich akceptaci ze strany žadatelů). Pokud výběrová komise nedoporučí k podpoře žádosti, které prošly věcným hodnocením (tedy takové, které dosáhly požadovaného počtu bodů), musí tuto skutečnost řádně, objektivně a transparentně odůvodnit.

---

<sup>13</sup> Do Zásobníku projektů se žádost zaregistruje a zůstane ve stavu „Projekt doporučen jako náhradní projekt“

**Důvody nedoporučení projektu k podpoře mohou být :**

- je více projektů zaměřených na stejnou cílovou skupinu nad absorpční schopnosti regionu;
- existují vážné a odůvodněné obavy o schopnosti žadatele projekt zdárně realizovat;
- projektová žádost je nedostatečně zpracována a neposkytuje dostatečnou záruku pro úspěšnou realizaci projektu;
- předkladatel projektu prokazatelně neplnil své povinnosti v jiném projektu u administrátora GG;
- zbývající prostředky podpory neumožní projekt podpořit v dostatečném rozsahu;
- projekt je z hlediska rozvoje lidských zdrojů na území daného regionu méně potřebný;
- v uveřejněné výzvě jsou uvedeny další limity (např. podíl financí určený pro jednu skupinu subjektů) či další podmínky podpory;
- pokud hodnotitel v rámci hodnocení označil u eliminačních kritérií jejich nesplnění a VK došla ke stejnému závěru (v takovém případě musí projekt vždy nedoporučit k podpoře).

## 2 PRAKTICKÁ ČÁST

V praktické části nejprve vypracuji procesní analýzu společnosti XXX v.o.s , za účelem zjištění stavu procesů ve společnosti a zjištění potřeb společnosti. Na základě těchto zjištění sestavím projektový záměr orientovaný do OP LZZ k zajištění odstranění závad personálního charakteru. V případě nezískání dotace na předkládaný projekt, bude projekt také realizován, ale v zúženém rozsahu. V další části tedy navrhnu možnosti realizace vypracovaného projektu v zúženém rozsahu.

### 2.1. Analýza společnosti XXX v.o.s

#### 2.1.1. Úvod

Společnost se zabývá výrobou technické a elektrotechnické keramiky. Ve výrobním programu se nachází více než 1500 typů výrobků, z nichž cca. 50 % je živých, tzn. že se v běžném roce alespoň jednou vyráběly.

Společnost XXX v.o.s zaměstnává 228 zaměstnanců, její obrat za poslední účetní období činil cca. 98 mil. Kč, hospodářský výsledek za poslední účetní období byl zisk ve výši cca 1,54 mil. Kč.

Společnost byla převzata novým vedením ve stavu, který se běžně dá označit jako krizový.

- nebyly plněny termíny
- strojový park je velice zastaralý
- obrat klesal přesto, že o výrobky je na trhu zájem
- nedostatek kvalitních pracovních sil
- zaměření na generování zisku bylo silně potlačeno
- plánovaná diverzifikace podniku do nových prostor nebyla dokončena
- nesledovaly se dopady na ekologii v patřičném rozsahu
- vysoká zmetkovitost výroby
- řízení výroby podle systému „vytloukání klínu klínem“
- a mnoho dalších problémů ...

Cílem nového vedení společnosti je tedy formou „krizového řízení“ zvládnout chod společnosti tak, aby postupně bylo dosahováno zvýšení kvantity i kvality výroby a celého chodu společnosti. Z toho vyplývá:

- rychlé a intenzivní zasahování do vlastního chodu společnosti
- přijímání rychlých opatření a změn do jednotlivých procesů i nastavování nových parametrů v průběhu zavedených procesů:
  - modifikace sledování průběhu výroby
  - měření škodlivin a jejich odstraňování
  - ekonomika výroby zavedením nových norem

Část podkladových materiálů není aktuální a ani udržovaná, a proto není možno z uvedených materiálů čerpat relevantní údaje. Sledování vývoje v čase by bylo příliš ovlivněno operativním řešením problémů a tím by nedošlo k naplnění cíle analýzy, to je definování budoucího stavu na základě stavu současného a cílů společnosti

## **Rozbor oblastí**

V následujících částech jsou jednotlivé oblasti, kterým byla věnována zvýšená pozornost, popsány a analyzovány. Analýza je provedena jak z hlediska vlastní skutečnosti, tak z hlediska doporučení a možností, které v dané oblasti je možno uplatnit ve prospěch společnosti. Výstupem dílčí analýzy je SWOT analýza sledovaného procesu nebo činnosti, na kterou navazuje závěrečná, shrnující SWOT analýza společnosti.

## **Řídící systém**

Řízení společnosti je možno posuzovat z řady hledisek. V práci jsem se zcela cíleně soustředila pouze na některá. Jedná se o:

- využití lidských zdrojů v oblasti řízení společnosti
- motivační systém pracovníků



### **2.1.2. Využití lidských zdrojů v oblasti řízení společnosti**

Jak jsem již uvedla, společnost se nachází ve stavu „krizového řízení“. Tento stav je vyvolán situací, do které se noví vlastníci dostali převzetím společnosti v okamžiku jejího úpadku.

Nové vedení zahájilo razantní kroky, a dnes se dá konstatovat, že úspěšné, k nápravě situace. To si samozřejmě vyžádalo také specifický způsob vedení společnosti a zapojení jednotlivých členů vedení. Převážná část odpovědnosti a také pravomoci je soustředěna v rukou generálního ředitele, který situaci zvládá díky svému vysokému nasazení.

V budoucím období je nutné přejít na využití ostatních pracovníků v podstatně větší míře než doposud. K tomu je nutné přistoupit již v současné době.

#### **Slabé stránky:**

procesy zde popsané jsou poplatné stavu společnosti (krizové řízení)

- vedení společnosti se zaměřuje především na proces výroby
- v podniku je po jeho převzetí novými vlastníky vnímána celá řada změn, které nejsou s pracovníky projednávány a tak je mnohdy nechápou
- vedení nepracuje v dostatečném rozsahu s pracovníky, které v dalším období bude potřebovat pro řízení konsolidované společnosti
- část odborného personálu nechápe nutnost navýšení produktivity práce

#### **Silné stránky**

- vedení se zaměřuje na úzká místa podniku a jejich řešením získává rychlý pokrok v konsolidaci společnosti
- vedení má „silný tah na branku“ a dostatek energie na zvládání odchylek rušících jeho zacílení
- uskutečněné změny jsou neustále prověřovány

#### **Příležitosti**

- nové vedení společnosti je ochotno na sobě pracovat v celém rozsahu smyslu tohoto slova

- v podniku je řada doposud ne zcela využitých pracovníků (nositelů informací), které je možno při zvýšení jejich motivace využít pro řešení problémů

### **Rizika**

- pracovníci, kteří musí převzít vedení společnosti v období její konsolidace, nebudou pro řízení dostatečně připraveni
- nejedná se o potřebu jejich proškolení, ale především o možnost jejich podpory při řešení praktických problémů a tím i rychlého nalézání své pozice v podniku a v procesu řízení
- v podniku není prováděna příprava na zavedení konzistentního systému motivace pracovníků
- jde o oblast poskytování vyšších výkonů nejen ve výrobě (zde se to dá řešit současnými nástroji) ale především o motivaci středních vedoucích až o vrcholové vedení společnosti
- nepochopení uvedených potřeb současným vedením a jeho dlouhodobým zaměřením na metodu Krizového řízení, která je nyní potřebná ale v budoucnosti může víc škodit než pomáhat

### **Doporučení**

V současné situaci vedení podniku je potřeba vytipovat pracovníky, kteří budou přebírat odpovědnosti a pravomoci za jednotlivé úseky (přidělit jim příslušné role) a začít s nimi pracovat tak, aby pochopili cíl snažení současného vedení a byli připraveni na převzetí uvedených rolí.

### **Navrhují:**

- definovat úlohu budoucího vedení společnosti
- zpracovat orientační harmonogram, který z hlediska časového i funkčního stanoví naplnění budoucí úlohy vedení společnosti
- zvážit možnost „koučování“ uvedených pracovníků

### **2.1.3. Procesy ISO**

System ISO 9001:2001 umožňuje společnosti stanovit politiku a cíle jakosti a kromě jiného poskytuje informace o významných procesech, jež by mohly ovlivnit kvalitu výsledného produktu. System je sepsán kvalitně, splňuje požadavky dané normou.

#### **Využití systému ISO**

Účinnost systému je velmi nízká, daná především jeho ryze formální podobou, zřejmě se jedná o pozůstatek politiky minulého vedení. Přitom ISO 9001 je prověřeným a účinným nástrojem pro řízení společnosti a významně přispívá k jejímu rozvoji.

#### **Slabé stránky:**

- nízké využití systému pro praktickou práci a podporu řízení

#### **Silné stránky**

- zpracování systému ISO bylo provedeno a další práce je tedy již podstatně jednodušší

#### **Příležitosti**

- ISO je jedním z prostředků, které do budoucna mohou současnému vedení značně ulehčit práci v případě, že bude jako systém udržován
- Kvalita je z hlediska odběratele často posuzována i z hlediska držení ISO

#### **Rizika**

- pokud bude systém ISO dlouhodobě neudržován, je jeho pracnost na znovuzavedení příliš vysoká
- systém ISO bude pouze formálním prostředkem

#### **Doporučuji:**

Změnit kriteria efektivnosti procesů a začlenit je do Cílů jakosti podniku pro další léta.

#### **2.1.4. Komunikace**

Komunikační audit společnosti je rozsáhlá analýza vyžadující množství statisticky zpracovaných kvantitativních dat a účast velkého vzorku spolupracovníků. V omezené podobě proběhla při setkáních a rozhovorech s jednotlivými zaměstnanci, kteří pracují na různých úrovních řízení společnosti.

#### **I. Komunikace v podniku - vnitřní prostředí**

Nebylo účelem vytvořit povrchní a částečnou sondu do života organizace, ale zjistit konkrétní firemní realitu a zachytit rozhodující data jako jsou: postoje, hodnoty, názory, vztahy, úroveň komunikace, záměry, účinnost porad a školení, zjištění motivačních potřeb jednotlivců. Konkrétně lze výstupy méj omezené komunikační analýzy shrnout do následujících závěrů, ve kterých jsou současně promítnuty cíle komunikační analýzy.

#### **Analýza připravenosti zaměstnanců na změny v organizaci**

Zaměstnanci jsou vesměs připraveni na změny, očekávají je a sami k nim vybízejí. Z tohoto pohledu velmi pozitivně přijali nové majitele a nové vedení společnosti a jsou ochotni akceptovat i určitá negativa, které změny obvykle přinášejí.

#### **Úroveň loajality zaměstnanců**

I zde je možné učinit velmi pozitivní závěry, zaměstnanci mají silné vědomí příslušnosti k firmě, úspěch společnosti chápou jako svůj osobní úspěch a naopak.

#### **Slepá místa ve firemní komunikaci**

Z nalezených slabých a slepých míst ve firemní komunikaci jsou na tomto místě zdůrazněny ty, která způsobují nebo mohou způsobit časové a finanční ztráty.

- **Komunikace výrobní** – obchodní útvar je na nízké úrovni, obchodu nevyhovuje, že výroba nespoluvtváří obchodní strategii firmy a naopak obchod se neúčastní tvorby výrobního plánu a termínů dodávek. Nesleduje se efektivita jednotlivé zakázky a její zapojení do celé výroby a tak se nestanovuje priorita jednotlivých zakázek a není ani informace o stavu zakázky, případně je – li nutné změnit termín dodání. Do jisté míry může být příčinnou nízké úrovně

komunikace antipatie dotčených pracovníků, v každém případě však chybí jasné vymezení odpovědností a pravomocí obchodního a výrobního ředitele.

- **Komunikace mezi jednotlivými výrobními útvary** nemá patřičnou úroveň, je zaviněna současným stavem předávky a přebírky výrobků, kdy je velmi snadné zakrýt svoji osobní odpovědnost a případné chyby, nedostatky a nedodržení termínů svalit na tzv. „objektivní potíže“. Návrhy ke zlepšení (bod „X“ a další) jsou obsaženy ve statí Plánování.
- **Vlastní komunikace ve výrobě** je silně ovlivněná nízkou kvalitou výrobních pracovníků a vysokým počtem nečesky mluvících pracovníků. S ohledem na zavedení nového informačního systému je třeba i na těchto místech zvýšit úroveň komunikace, používat v co největší míře písemnou komunikaci s předtištěnými formuláři a dotčené pracovníky vyškolit alespoň v důkladném vyplňování těchto formulářů. Pokud to smluvní podmínky dovolují, je možné v tomto ohledu zvýšit tlak na agenturu dodávající pracovníky.
- **Komunikace zaměstnanců směrem k vedení společnosti** má nedostatky, často byl ventilován názor, že nápadů a iniciativ ke zlepšení je hodně, vedení je však nechce slyšet. Pozitivní je zejména to, že zaměstnanci jsou sami ochotni přinášet nápady a návrhy ke zlepšení. Jedná se o velmi cennou a vzácnou devizu a je třeba ji podporovat. Obvykle se doporučuje nastavení komunikační linie vedoucí od zaměstnance přímo k nejvyšším orgánům společnosti, v tomto případě by to však nebylo nejvhodnější řešení, zaváňelo by formálností a zřejmě by nebylo využíváno. Svůj účel by splnilo konání pravidelných porad na střední úrovni řízení typu výrobní ředitel-mistři a pro řadové zaměstnance vyčlenit odpovídající prostor v rámci školení zaměstnanců.

## **II. Komunikace s vnějším prostředím**

Zde se jedná o velmi slabé místo ve vedení a řízení společnosti. Jistě je poplatné současnému stavu, kdy poptávka po výrobcích společnosti převyšuje nabídku, avšak v tržním prostředí nelze očekávat, že tento stav bude setrvalý. Proto je třeba na tomto

úseku začít zpracovávat alespoň základní dlouhodobé záměry společnosti, cíle a strategii společnosti a její další budoucí směřování, vše v orientaci na zákazníka, zjišťování jeho potřeb a s ohledem na stávající či potenciální konkurenci.

#### **Doporučuji:**

- Zpracovat nově pracovní náplně výrobního a obchodního ředitele, vymezit přesně jejich pravomoci a odpovědnosti.
- Provádět pravidelné porady výrobní ředitel-mistři se zápisem a termínovanými úkoly a volným prostorem pro návrhy ke zlepšování.
- Smluvně zajistit s personální agenturou minimální jazykovou nebo písemnou znalost dodávaných pracovníků
- Zpracovat marketingovou strategii firmy v souladu s jejími dlouhodobými záměry, určit které argumenty budou pro prodej a marketing účinné a kterým je třeba se vyhnout.
- Analyzovat marketingovou strategii konkurence analýzou jejích veřejně dostupných informací.
- Analyzovat účinnost dopadu marketingových aktivit na zákazníka.
- Využít zdrojů pro podporu EU (Operační program Podnikání a inovace a Operační program Lidské zdroje a zaměstnanost, prioritní osa „Adaptibilita“.

<b>PROGRAM PODPORY</b>	<b>OBLAST PODPORY</b>	<b>PŘÍLEŽITOSTI</b>
OPPI - MARKETING	Posílení mezinárodní konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím jejich účastí na zahraničních veletrzích a výstavách	Prezentace výrobků Navýšení prodeje
OP-LIDSKÉ ZDROJE A ZAMĚSTNANOST	Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků	Zvýšení odborné úrovně zaměstnanců. Dlouhodobý program vzdělávání zaměstnanců.

**Tabulka 2 : Přehled možností využití Operačních programů**

( Vlastní zpracování)

### 2.1.5. SWOT analýza

Tato SWOT analýza je chápána jako určitý souhrn za organizaci. Hlavní pozornost bude věnována oblastem, které jsou v následující tabulce tučně vyznačeny.

SILNÉ STRÁNKY	SLABÉ STRÁNKY
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ perspektivní výrobní obor</li> <li>✓ dlouhodobé zkušenosti v oboru</li> <li>✓ perspektivní lokalita</li> <li>✓ velmi silné konkurenční postavení</li> <li>✓ jedinečný a žádaný výrobek</li> <li>✓ velmi dobrá technologická základna</li> <li>✓ <b>odhodlanost a připravenost pracovníků na změny ve společnosti</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ nemotivující finanční ohodnocení zaměstnanců</li> <li>✓ <b>nedostatečná organizace práce</b></li> <li>✓ <b>nízká vzdělanost zaměstnanců</b></li> <li>✓ <b>nedostatečná firemní komunikace</b></li> <li>✓ nestabilita kvality výrobků</li> <li>✓ nedodržování termínů zakázek</li> <li>✓ neexistence písemné obchodní a marketingové strategie</li> <li>✓ nedostatečný systém plánování obchodu a výroby</li> <li>✓ neexistence přesné a strukturované kalkulace výrobních nákladů</li> <li>✓ nedostatečné sledování vzniku nákladu</li> <li>✓ nedostatečné rozdělení kompetencí a odpovědností</li> <li>✓ ekologická zátěž</li> <li>✓ neexistence energetické koncepce</li> <li>✓ zastaralé výrobní zařízení</li> </ul>
PŘÍLEŽITOSTI	HROZBY
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ zvýšení podílu na trhu</li> <li>✓ <b>zvýšení konkurenceschopnosti</b></li> <li>✓ snížení rozpracovanosti výroby a zásob</li> <li>✓ <b>zvýšení kapacity výroby</b></li> <li>✓ zvýšení ceny výrobků</li> <li>✓ expanze na další trhy</li> <li>✓ zvýšení produktivity</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ snížení odbytu výrobků vlivem hosp. krize</li> <li>✓ změna potřeb trhu vlivem hosp. krize</li> <li>✓ <b>nedostatek kvalifikovaných zaměstnanců</b></li> <li>✓ zvýšení konkurence v oblasti činnosti společnosti</li> <li>✓ útlum výroby z hlediska ekologické zátěže</li> <li>✓ odliv zákazníků z důvodu nekvality výroby a nedodržení termínu dodávek</li> <li>✓ nedostatek finančních prostředků pro obnovu technologických kapacit</li> <li>✓ <b>silná závislost na klíčových pracovnících, komplikace při jejich případném odchodu</b></li> <li>✓ náhrada sortimentu konkurencí</li> <li>✓ vstup nových efektivnějších technologií a hmot na trh</li> </ul>

**Tabulka 3 : SWOT analýza podniku**

( Vlastní zpracování)

### 2.1.6. Závěr analýzy

Z provedené analýzy společnosti vyplynuly potřeby změn popsané v jednotlivých kapitolách. V současné ekonomické situaci v rámci ČR ale celé EU, je pro udržení konkurenceschopnosti podniku nutné začít provádět naznačené změny. V tomto záměru, kromě jiného, brání podniku nízké vzdělání jejich zaměstnanců. Jako řešení této situace navrhuji využití *Výzvy č. 35 Školení je šance*“ na získání finanční podpory z OP LZZ na projekty vzdělávání. *Výzva č.35* je sice primárně zaměřena na udržení pracovních míst zaměstnanců v podnicích, které se dočasně ocitly v potížích, ale jinak jsou perspektivní, ale je současně součástí prioritní osy I. Adaptabilita, takže jejím cílem je i zvýšení konkurenceschopnosti podniků a posílení jejich pozic na trhu. Zvýšení konkurenceschopnosti podniku je cíl, kterého má být dosaženo. Navrhuji vytvoření projektu dle *Výzvy č.35 – Školení je šance* za účelem realizace vzdělávání k odstranění zmíněných slabých stránek a hrozeb. Projekt bude realizován i při nezískání podpory z OP LZZ, avšak ve zmenšeném rozsahu.

V závěru je možno konstatovat, že tento podnik je podnikem s velkou perspektivou. O jeho výrobky je zájem a jeho postavení na trhu je netypické: poptávka v mnoha případech převyšuje možnosti výroby.

.



## 2.2. Projektový záměr

V analýze společnosti jsou uvedené velmi potřebné změny v životě společnosti, jejichž realizace je možná pouze za uskutečnění projektu „Školení je šance“, tedy zvýšení kvalifikace zaměstnanců.

Vypracovala jsem projekt *Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniku XXX v.o.s.* dle požadavků Výzvy č.35 – Školení je šance k předkládání žádostí o finanční podporu v rámci OP LZZ, vyhlášenou MPSV ČR.

### Výzva pro předkládání projektů

Dokument určený pro potenciální žadatele uveřejněný na webových stránkách [www.esfcr.cz](http://www.esfcr.cz), eventuálně na jiných stránkách vyhlašovatele, a popřípadě inzerovaný v tisku. Obsahuje informace o dané oblasti podpory, o podporovaných aktivitách a cílových skupinách. Stanovuje maxima a minima podpory na jeden projekt, vymezení oprávněných žadatelů, termín do kdy lze předkládat žádosti a na jakou adresu, ale také informaci o způsobilých výdajích, hodnocení a výběru projektů a další. Výzvy se dělí podle typu předkládaných projektů na výzvy pro individuální a pro grantové projekty. Z časového hlediska se výzvy dělí na uzavřené (doba trvání výzvy a možnost předkládání projektů je časově omezená, u grantových výzev je doba možného předkládání projektů minimálně 8 týdnů) a průběžné (žádosti o finanční podporu jsou přijímány, vyhodnocovány a zpracovávány průběžně až do vyčerpání finančních prostředků).<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Příručka pro žadatele o finanční podporu z OP LZZ. [online]. 2010 [cit. 2010-05-10]. Dostupné z <<http://www.esfcr.cz/file/7591/>>.

### **2.2.1. Základní parametry výzvy č. 35 – Školení je šance**

#### **Výzva pro předkládání Grantového projektu 1.1 – Školení je šance**

Název globálního grantu: Adaptabilita a konkurenceschopnost

Celková částka pro tuto výzvu: 2,8 mld. Kč

#### **Identifikace programu a oblasti podpory**

Operační program: Lidské zdroje a zaměstnanost

Prioritní osa : 1 - Adaptabilita

Oblast podpory: 1.1 Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků

#### **A. Cíl podpory**

Hlavním cílem podpory je přispět ke zvyšování adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniků prostřednictvím zvyšování odborných znalostí, dovedností a kompetencí zaměstnanců a zaměstnavatelů.

Specifické cíle:

- Rozvoj kvalifikační úrovně a kompetencí zaměstnanců.
- Rozvoj podnikových systémů řízení lidských zdrojů a rozvoje lidských zdrojů s využitím inovativních přístupů.
- Motivace zaměstnavatelů k prosazování odborného vzdělávání v rámci organizace.
- Posílení udržitelnosti pracovních míst.

#### **Pozice žadatele**

Klíčové vzdělávací aktivity projektu jsou navrženy tak, aby byly v souladu s podporovaným cílem, největší důraz je kladen na rozvoj kvalifikačních úrovně zaměstnanců.

#### **B. Popis výzvy - podporované aktivity a typy činností**

- další profesní vzdělávání zaměstnanců podporované zaměstnavateli;
- odborné vzdělávání zaměstnanců a zaměstnavatelů zaměřené zejména na
- prohloubení, rozšíření, zvýšení, obnovení nebo udržení kvalifikace;

- klíčové (obecné) dovednosti, které zvyšují udržitelnost zaměstnání a zaměstnatelnost na trhu práce (informační technologie, komunikační dovednosti, jazyková příprava apod.);
- tvorba podnikových vzdělávacích programů pro zaměstnance včetně přípravy podnikových lektorů a instruktorů
- aplikování všech forem vzdělávání zaměstnanců dle specifických potřeb zaměstnavatelů včetně přípravy na konkrétní náplň práce pro konkrétní pracovní pozici
- podpora systémů řízení a rozvoje lidských zdrojů v podnicích vedoucí k motivaci a aktivizaci zaměstnanců a zaměstnavatelů a k podpoře dalšího podnikového vzdělávání, včetně poskytování podpory a poradenství
- uplatňování pružných forem organizace práce

Podporovány jsou zejména projekty komplexního charakteru, zaměřené především na aktivity vlastní realizace dalšího profesního vzdělávání zaměstnanců. V rámci tohoto globálního grantu mohou podporované aktivity předložených projektů zahrnovat obecné vzdělávání zaměstnanců subjektů ve všech odvětvích národního hospodářství.

**Vzdělávání obecné** je definováno jako vzdělávání, které není uplatnitelné pouze na současné nebo budoucí pozici zaměstnance podnikatelského subjektu, který je příjemcem podpory.

**Vzdělávání specifické** – je definováno jako vzdělávání zaměstnance, na jehož základě je zaměstnanec uplatnitelný na současné nebo budoucí pozici u podnikatelského subjektu, který je příjemcem podpory.

### **Pozice žadatele**

Vzdělávací aktivity chystaného projektu jsou zaměřeny výhradně na vzdělávání obecné.

### **C. Omezení podporovaných činností**

V rámci této výzvy **nelze** do projektů zahrnout následující činnosti:

- vzdělávací aktivity realizované v zahraničí a dlouhodobé vzdělávací kurzy
- zavádění systému řízení jakosti dle norem ISO, EMAS apod. (včetně souvisejícího školení zaměstnanců).

### **Pozice žadatele**

Vzdělávací aktivity budou realizované na území České republiky, zároveň se nejedná o dlouhodobé vzdělávací kurzy ani o provádění školicích aktivit za účelem zavádění certifikace ISO apod.

#### **D. Cílové skupiny**

Cílovou skupinou jsou **zaměstnanci** – zahrnuje jak zaměstnance v dělnických a ostatních profesích, tak střední a vrcholový management. Jde o fyzické osoby závislé na příjmu na základě pracovního poměru nebo obdobného vztahu (pracovní smlouva, DPČ, DPP). Zvláštní důraz by měl být věnován specifickým skupinám zaměstnanců, kteří mají z věkových důvodů ztížené podmínky uplatnění se na trhu práce, tj. zejména:

- věkové skupiny nad 50 let,
- mladí do 25 let.

#### **Do cílové skupiny této výzvy nespádají zaměstnanci následujících subjektů:**

- **školy** (tj. veřejné i soukromé základní, střední, vysoké aj. školy) a školská zařízení a jejich pracovníci, kteří jsou cílovou skupinou příslušných prioritních os OP VK. Cílovou skupinou rovněž nejsou vzdělávací instituce a jejich pracovníci; 6
- **veřejná správa a místní samospráva a její zaměstnanci**, kteří jsou cílovou skupinou OP LZZ, prioritní osy 4, oblast podpory 4.1;
- **zadavatelé, poskytovatelé a další subjekty působící v oblasti sociálního začleňování sociálních služeb**, kteří jsou cílovou skupinou OP LZZ, prioritní osy 3, oblast podpory 3.1 a 3.2;
- **instituce služeb zaměstnanosti, spolupracující organizace a jejich pracovníci**, kteří jsou cílovou skupinou OP LZZ, prioritní osy 2, oblast podpory 2.2.

### **Pozice žadatele**

Vzdělávání budou účastni zaměstnanci ze všech úrovní organizační struktury společnosti žadatele, zvláštní pozornost bude věnována specifickým skupinám

zaměstnanců – *zaměstnanci nad 50 let a mladí do 25 let*. Zároveň se nejedná o zaměstnance subjektů, kteří nespádají do cílové skupiny této výzvy.

### **E. Typy projektů**

V rámci této výzvy budou podpořeny grantové projekty regionální a nadregionální. Z hlediska zařazení předloženého projektu mezi projekty regionální nebo nadregionální bude rozhodující zařazení cílové skupiny projektu dle místní působnosti žadatele.

- **Regionální projekty**

Projekty žadatelů se sídlem a zaměstnanci pouze na území jednoho kraje nebo projekty, jejichž cílovou skupinou bude organizační jednotka, pobočka nebo divize se sídlem a zaměstnanci pouze na území jednoho kraje, budou zařazeny mezi projekty regionální.

- **Nadregionální projekty**

Projekty žadatelů, kteří působí ve více krajích (tj. mají zde organizační jednotky, pobočky nebo divize) a kteří do projektu jako cílovou skupinu zahrnou své zaměstnance z území více než jednoho kraje, budou zařazeny mezi projekty nadregionální.

### **Pozice žadatele**

Předložený projekt je projektem regionálním.

### **F. Vymezení žadatelů o finanční podporu - oprávnění žadatelé o finanční podporu**

Žadatelé musí splňovat obě z následujících vymezení:

- **z hlediska právní formy**

**podnikatelský subjekt** – pro účely této výzvy se podnikatelským subjektem rozumí právnická osoba založená za účelem podnikání, tj. obchodní společnost nebo výrobní družstvo, a osoba samostatně výdělečně činná. Druhy obchodních společností se v návaznosti na zákon č. 513/1992 Sb., obchodní zákoník, ve znění pozdějších

předpisů, rozumí: veřejná obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným a akciová společnost.

- **z hlediska cílových skupin**

**zaměstnavatelé (podnikatelské subjekty)** mohou předložit projekty, jejichž cílovou skupinou budou zaměstnanci žadatele a případně partnera. Oprávnění žadatelé musí být přímo zodpovědní za přípravu a řízení projektu, nesmí působit jako prostředníci. Role partnera, včetně jeho podílu na konkrétních aktivitách projektu, popř. části prostředků finanční podpory, musí být popsána žadatelem již v Žádosti o finanční podporu z OP LZZ, konkrétně v části Způsob zapojení partnerů do realizace projektu. V případě realizace projektu s partnery je žadatel povinen zajistit, aby vztahy mezi ním a jeho partnery odpovídaly podmínkám a principům partnerství uvedeným v Příručce pro žadatele z OP LZZ.

### **Pozice žadatele**

Společnost žadatele splňuje obě následující podmínky. Právní forma společnosti je veřejná obchodní společnost, cílovou skupinou projektu jsou přímo zaměstnanci žadatele.

### **G. Omezení výše finanční podpory na jeden projekt**

Níže uvedené limity pro výši podpory se týkají pouze způsobilých výdajů. Výší podpory se rozumí částka poskytnutá projektu z veřejných zdrojů (nikoli celkové náklady projektu).

- **Projekty regionální**

Minimální výše podpory na jeden projekt: 1 mil. Kč

Maximální výše podpory na jeden projekt: 7 mil. Kč

- **Projekty nadregionální**

Minimální výše podpory na jeden projekt: 2 mil. Kč

Maximální výše podpory na jeden projekt: 15 mil. Kč

### **Pozice žadatele**

Celková výše způsobilých výdajů projektu je cca 2,5 mil. Kč, což splňuje limity podpor nastavené pro regionální projekty v rámci této výzvy.

## **H. Intenzita podpory**

Výše podpory projektu OP LZZ může dosáhnout až 100 % způsobilých výdajů projektu. Způsobilé výdaje projektu budou hrazeny z 85 % z prostředků OP LZZ a zbývajících 15 % z prostředků státního rozpočtu. Podpora aktivit projektů v rámci výzvy má zásadně charakter veřejné podpory. U projektů, na které se vztahují pravidla o poskytování veřejné podpory, je v rámci globálního grantu možné poskytnout podporu formou:

- **podpory podle pravidla de minimis**
- veřejné podpory na základě blokové výjimky na vzdělávání
- veřejné podpory podle dočasného rámce

Výše uvedené formy podpory lze v jednom projektu kombinovat. V režimu podpory de minimis je možné podniku, bez ohledu na jeho velikost, hradit až 100 % nákladů projektu za předpokladu, že s ostatními přijatými podporami de minimis nepřesáhne celková částka podpory 200 tis. EUR za poslední tři účetní období.

### **Pozice žadatele**

Společnost žadatele splňuje podmínky pro podání žádosti o finanční podporu v režimu de minimis, což představuje možnost získání podpory ve výši 100% nákladů projektu.

## **I. Místo realizace projektu**

Cílová skupina podpořených projektů musí pocházet z jiného regionu než z hlavního města Prahy. Projekt by v zásadě měl být realizován v regionu, ze kterého pochází cílová skupina, avšak v odůvodněných případech (např. dopravní dostupnost) může být projekt realizován i v Praze. Území dopadu – pro určení územní příslušnosti cílové skupiny je rozhodující převažující místo výkonu práce.

### **Pozice žadatele**

Cílová skupina podpořená v rámci projektu nepochází z hlavního města Prahy, a současně zde projekt realizován v regionu původu cílové skupiny.

## **J. Doba trvání projektu**

Maximální délka trvání projektu, předkládaného v rámci této výzvy, jsou 2 roky (24 měsíců).

### **Pozice žadatele**

Předkládaný projekt má, dle harmonogramu délku trvání 24 měsíců.

### **2.2.2. Obsah projektu**

Projekt zvýšení adaptability zaměstnanců společnosti XXX v.o.s je plně v souladu s podmínkami osy 1. Adaptabilita a odpovídá požadavkům oblasti podpory 1.1. Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti projektu. Všechny aktivity projektu reagují na konkrétní potřeby cílových skupin zaměstnanců a na potřeby zaměstnavatele, tedy zvýšení úrovně vzdělávání, konkurenceschopnosti a celkové adaptability zaměstnanců na trhu práce a zavedení takového systému vzdělávání, který má dlouhodobou udržitelnost a přesně definované výstupy. Projekt je plně zaměřen na obecné vzdělávání, tedy na programy, které jsou uplatnitelné jak na současné pozici zaměstnance, tak na trhu práce všeobecně. Projekt je rozdělen do výukových modulů, které jsou tématicky a časově uspořádány tak, aby plně vyhovovaly požadavkům a potřebám cílových skupin. Výukové moduly jsou zaměřeny na využití IS pro řízení, zvýšení vzdělanosti v oblasti ekonomiky, daňové problematiky, organizace práce a vedení lidí. Zvláštní pozornost je věnována modulům Verbální a neverbální komunikace, Týmové spolupráce a firemní kultury a Základům asertivity, jelikož komunikace vně organizace patří ke slabým stránkám společnosti. Projekt také obsahuje výukový modul Výuka AJ, který zejména zaměstnancům nad 50 let umožní větší integraci a orientaci na trhu práce jak v rámci ČR, tak v rámci prostoru EU. Projekt je zahájen klíčovou aktivitou Řízení a motivace lidských zdrojů, která je určena pro TOP a vyšší management. Cílem této aktivity je vyškolit aktéry v oblasti tvorby a vyhodnocování školicích aktivit tak, aby byla zajištěna udržitelnost i po ukončení podpory z OP LZZ. Na základě uplatněné zpětné vazby dojde k vyhodnocování aktivit v průběhu projektu za účelem aktualizace studijních materiálů a výukových metod, tak aby neustále zajištěna jejich funkčnost. Realizací projektu dojde ke kvalitativní změně v oblasti vzdělávání zaměstnanců, získané znalosti zvýší jejich adaptabilitu ve vztahu k vykonávané pozici i obecně na trhu práce.



### **2.2.3. Charakteristika organizace a zkušenosti v oblasti zaměření projektu**

Společnost žadatele se zabývá výrobou technické a elektrotechnické keramiky. Ve výrobním programu se nachází více než 1500 typů výrobků, z nichž cca. 50 % je živých, tzn. že se v běžném roce alespoň jednou vyráběly. Historie společnosti sahá do roku 1835, prvními dílnami byli kruhárna, glazovna, malírna, hlinárna, pecník a k výpalu byly postaveny dvě ležaté pece kasselského typu. V rámci privatizace se továrna stala od 1. července 1994 samostatnou soukromou společností s názvem XXX v.o.s. pod vedením skupiny společníků, kteří vypracovali strategický plán rozvoje společnosti. Hlavním rysem této firmy je produkce výrobků a služeb s vysokým stupněm jakosti, kterou zabezpečuje systém jakosti dle normy ISO 9001:2000, kterou společnost certifikovala poprvé 23.10.2003. Společnost XXX v.o.s. vyváží přibližně 20% podílu (v tunách) veškeré své produkce do zahraničí, zejména Německa, Polska, Velké Británie, Francie a na Slovensko. Export přitom vytváří 70% obrátu firmy, zbylých 30% tvoří produkty pro tuzemsko. Vzhledem ke zmíněnému certifikátu ISO 9001:2001 musí společnost zajišťovat pravidelná školení zaměstnanců, které se obsahem vztahují ke zmíněné certifikaci. Nejedná se však o obecná školení, která vedou k všeobecnému vzdělávání zaměstnanců, získání teoretických znalostí a praktických dovedností nutných k adaptabilitě zaměstnanců a ke zlepšení jejich postavení na trhu práce.

### **2.2.4. Charakteristika hlavních cílů projektu**

Hlavním cílem projektu je zvýšení adaptability top managementu, středního managementu a řadových zaměstnanců společnosti XXX v.o.s. prostřednictvím obecného vzdělávání v oblastech ekonomiky, státní správy, jazykových znalostí a dovedností ve využívání IT technologií. Dalším cílem projektu je vytvoření uceleného modulu vzdělávání v podniku tak, aby bylo dosaženo nejvyšší míry efektivity vzdělávání. Zvýšení kvalifikace zaměstnanců se promítne do celkové produktivity společnosti prostřednictvím zvýšení produktivity práce zaměstnanců a efektivní motivací zaměstnanců společnosti. Prostřednictvím vzdělávání dojde ke zvýšení sounáležitosti zaměstnanců se společností, k lepšímu chápání fungování organizace, což má za následek zvýšení prosperity organizace jako celku.

### **2.2.5. Zdůvodnění potřeby projektu**

Společnost XXX v.o.s. operuje jak na domácím trhu, tak na trzích zahraničních. Oblast a charakter podnikání společnosti jsou velmi náročné na odborné znalosti zaměstnanců, vzhledem k certifikaci ISO 9001. Za tímto účelem organizace své zaměstnance musí pravidelně proškolovat, aby udržela potřebnou míru kvalifikace. Školení tohoto typu ovšem nemají obecný charakter vzdělávání. Vzhledem k potřebnosti lepšího uplatnění organizace na domácím i zahraničním trhu, jsou zvyšovány i požadavky na zaměstnance v oblasti znalostí z oborů ekonomie, strategie managementu a v neposlední řadě v oblasti znalosti jazyků a firemní kultury. Jen taková organizace, která působí jako silný celek může na trhu obstát. Právě do těchto oblastí vzdělávání jsou nasměrovány klíčové aktivity projektu. Vzdělávací moduly projektu umožní cílové skupině lepší orientaci v oblasti základních ekonomických vztahů a umožní efektivnější chod společnosti jako celku. Předložený projekt významně mění pohled na nutnost celoživotního vzdělávání, než jak bylo vnímáno organizací doposud. Realizace projektu bude velmi přínosná jak pro zaměstnance, tak pro organizaci celkově.

### **2.2.6. Popis možných rizik ohrožujících realizaci projektu**

#### 1. Nedůvěra aktérů v potřebnost projektu.

Toto riziko bude eliminováno představením projektu a jeho klíčových aktivit s důrazem na vysvětlení nutnosti realizování každé konkrétní aktivity a vysvětlením, jaké konkrétní znalosti a dovednosti absolvent kurzu získá. Eliminace tohoto rizika spočívá především v důkladné informační kampani s cílem seznámit aktéry s průběhem a cíly projektu.

#### 2. Vysoké časové nároky kladené na účastníky kurzů.

V současném vysokém pracovním vytížení a časové náročnosti výukových modulů je nutno riziko vysokých časových nároků na účastníky eliminovat perfektně naplánovaným harmonogramem školení, který je plynule rozložen do celého období trvání projektu. Případné nutné změny v harmonogramu projektu vždy pečlivě naplánovat a konzultovat je s aktéry kurzů.

### 3.Rozpočtová nekázeň a nekvalitní vedení projektu.

Toto riziko bude eliminováno:

- stanovením osob, odpovědných za kontrolu čerpání finančních prostředků
- stanovením termínů průběžných kontrol

#### **2.2.7. Inovativnost projektu**

V rámci principu inovativnosti je v OP LZZ možné investovat do vývoje a testování nových, zatím nevyzkoušených přístupů, metod a systémů v oblasti trhu práce v nejširším slova smyslu. Investice do inovací jsou opodstatněné především pokud lze předpokládat možnost jejich následného šíření a prosazování do široké praxe (tzv. mainstreaming).<sup>15</sup>

Inovativnost projektu spočívá v zcela novém přístupu k cílové skupině kde je kladen důraz na nutnost obecného vzdělávání, ne pouze na oblast školení, která vyplývají pro zaměstnance ze zákona a z požadavků certifikací ISO. Nové pohledy na způsoby vzdělávání, které projekt přináší, jsou založeny na těchto principech:

1. Vytvoření systému vzdělávání aplikovaného na potřeby zaměstnavatele a cílových skupin s prvky udržitelnosti po ukončení financování z OP LZZ.
2. Možnost přizpůsobování výukových modulů. Obsah výukových modulů je možno modifikovat v závislosti na aktuální potřebě cílové skupiny.
3. Inovativní forma výuky. Důraz bude kladen na moderní formu výuky založené na principech týmové spolupráce s maximálním využitím elektronických studijních prostředků. V rámci inovativního přístupu bude kladen důraz především na zpětnou vazbu. Na základě průběžného testování úrovně pochopení probírané tematiky, bude

---

<sup>15</sup> *D1-Příručka pro žadatele o finanční podporu z OP LZZ.* [PDF]. 2010 [cit. 2010-01-30]. Dostupné z <<http://www.esfcr.cz/file/7591/>>.

zajištěna co nejvyšší efektivita průběhu výuky. Aktérům školení bude dán dostatečný prostor pro konzultaci otázek potřebných k úspěšnému složení závěrečného testu.

#### **2.2.8. Udržitelnost aktivit projektu po skončení podpory z OP LZZ**

Po dobu trvání projektu financovaného z OP LZZ bude zpracován dokument Metodika celoživotního vzdělávání zaměstnanců v rámci organizace. Díky zpětné vazbě a průběžným připomínkám získaných od aktérů školení bude možno výukové moduly modifikovat v delším časovém výhledu. Pomocí této metodiky bude moci žadatel pokračovat v aktivitách projektu i po jeho skončení.

#### **2.2.9. Klíčové vzdělávací aktivity projektu**

Na základě analýzy společnosti XXX v.o.s a požadavků managementu společnosti navrhuji klíčové vzdělávací aktivity projektu tak, aby korespondovaly s textem Výzvy č. 35.

**Číslo aktivity:** 01

**Název klíčové aktivity:** Výukový modul Řízení a motivace lidských zdrojů

Cílem této aktivity je seznámení s procesem vedení lidí v podniku. Zejména poskytnout účastníkům syntetický pohled na význam člověka v pracovním procesu, umožnit získání základních dovedností a sociálních kompetencí umožňujících adaptaci člověka v sociálních situacích. V první části budou účastníci seznámeni se strukturou personálních činností, s metodami výběru a přijímání pracovníků, vedení lidí, hodnocení pracovníků, s principy profesiegrafie. V druhé části se seznámí s možnostmi efektivní motivace lidí, s principy fungování satisfaktorů a dissatisfaktorů, které mají zásadní vliv na motivaci či demotivaci pracovníka. Výuka proběhne ve dvou výukových blocích po 8 hodinách. Celková časová dotace je stanovena na 16 hodin.

**Číslo aktivity: 02**

**Název klíčové aktivity:** Výukový modul Význam IS pro řízení

Hlavním cílem výukového modulu je, aby si účastníci osvojili teoretické základy nutné pro řízení informačních systémů podniku. K tomu je nutné pochopit trendy vývoje informačních systémů, znát podstatu moderních informačních technologií a pochopit problematiku strategického řízení v oblasti informačních systémů. Účastníci budou srozuměni, jak mohou být informační systémy využity k získání strategické výhody, poznají a osvojí si problematiku efektivnosti informačního systému a jejího měření, naučí se analyzovat vhodnost nasazení různých druhů informačních systémů ve firmě a také pochopí základní zásady bezpečnostní politiky v oblasti informačních systémů. Výuka proběhne ve třech výukových blocích po 8 hodinách. Celková časová dotace je stanovena na 24 hodin.

**Číslo aktivity: 03**

**Název klíčové aktivity:** Výukový modul Organizace a její struktury, styly řízení

Hlavním cílem této aktivity je seznámit účastníky s principy fungování organizace, s vnitřní strukturou organizace. Výukový modul bude rozdělen na dvě části. V první fázi budou účastníci seznámeni se základními rysy organizace, s organizačními strukturami, se zásady rozhodnými pro efektivní organizování. Na praktických příkladech si budou moci vyzkoušet navržení nejvhodnější organizační struktury modelové organizace. V druhé části budou účastníci seznámeni se styly řízení a jejich efektivní aplikací v rámci dané organizace. Výuka proběhne ve dvou výukových blocích po 8 hodinách. Celková časová dotace je stanovena na 16 hodin.

**Číslo aktivity: 04**

**Název klíčové aktivity:** Výukový modul Základy ekonomiky, fungování trhu

V první části této aktivity budou účastníci seznámeni se základními ekonomickými jevy z oblasti makroekonomie a mikroekonomie, které jsou rozhodující pro úspěšné fungování podniku. Účastník bude obeznámen s principy fungování trhů, tržními selháními a příčinami jejich vzniku. V druhé části tohoto výukového modulu budou účastníkům předány základní teoretické znalosti z oblasti podnikové ekonomiky, které se zabývají výstavbou, fungováním a organizačním uspořádáním podniku. Výuka bude zaměřena na charakteristiku základních podnikových činností, majetkovou a kapitálovou výstavbu podniku, finanční řízení a hospodaření, problematiku oceňování majetku a podniku, výnosy, náklady v manažerském pojetí, podnikové činnosti (výrobní činnost, vědeckotechnická činnost, investiční činnost), podnikové účetnictví, personální práce. Výuka proběhne ve čtyřech výukových blocích po 8 hodinách. Celková časová dotace je stanovena na 32 hodin.

**Číslo aktivity: 05**

**Název klíčové aktivity:** Výukový modul Základní zákonné povinnosti podnikatele, daně a odvody

Cílem této aktivity je seznámit účastníky se základními zákonnými povinnostmi podnikatele vůči zaměstnancům a orgánům státní správy, dále také s novelizacemi a změnami zákonných úpravách a normách, zejména v těchto:

Zákon č. 563/1991 Sb., o účetnictví ,

Zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů,

Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty,

Zákon č. 48/1997 Sb., o veřejném zdravotním pojištění,

Zákon č. 187/2006 Sb., o nemocenském pojištění,

Zákon č. 589/1992 Sb., o pojistném na sociální zabezpečení a příspěvku na státní politiku zaměstnanosti, ve znění zákona č. 160/1995 Sb.

Výuka proběhne ve dvou výukových blocích po 8 hodinách. Celková časová dotace je stanovena na 16 hodin.

**Číslo aktivity: 06**

**Název klíčové aktivity:** Výukový modul Využití IT v oblasti řízení a plánování výroby

Hlavním cílem této aktivity je získání znalostí a dovedností práce s datovou základnou přípravy výroby. Výukový modul je rozdělen na dvě části. V první, teoretické části budou účastníci seznámeni s následující problematikou: měření produkce a nákladů na výrobu, produktivita výroby operativní řízení výroby, propočty výrobní kapacity, propočty pro projektování výrobního systému, THN spotřeby materiálů, průběh zakázky firmou. V druhé, praktické části budou účastníci trénováni v používání získaných teoretických znalostí pomocí stávajícího SW vybavení ve firmě. Výuka proběhne v pěti výukových blocích po 8 hodinách. Celková časová dotace je stanovena na 40 hodin.

**Číslo aktivity: 07**

**Název klíčové aktivity:** Výukový modul Výuka AJ

Cílem této aktivity je zvládnutí anglického jazyka na úrovni mírně a středně pokročilých. Výuka anglického jazyka jako základního komunikačního jazyka v rámci EU umožní uchazečům získat lepší orientaci v rámci evropského prostoru a pomůže k odstranění jazykové bariéry. Zejména účastníkům nad 50 let pomůže ke zlepšení jejich postavení na trhu práce. Úvodem výukového modelu budou uchazeči na základě vstupního testu rozděleni do 2 skupin - začátečníci a mírně pokročilí, středně pokročilí. Výstupem výukového modulu je zvládnutí anglického jazyka slovem i písmen na úrovni mírně a středně pokročilých. Výuka bude realizována jednou týdně v 90-ti minutových blocích pro každou skupinu. Výuka bude probíhat po dobu 24 týdnů. Celková časová dotace je stanovena na 72 hodin pro každou skupinu.

**Číslo aktivity: 08**

**Název klíčové aktivity:** Výukový modul Týmová spolupráce a firemní kultura

Hlavním cílem této aktivity je osvětlit účastníkům důležitost a zásady správné firemní kultury a její dopady na prosperitu a celkový chod organizace. Dalším bodem výukového modelu je osvětlení principů fungování týmu a týmové spolupráce. Účastníci budou mít možnost prakticky vyzkoušet řešení různé problematiky v náhodně definovaném týmu. Výuka proběhne ve dvou výukových blocích po 8 hodinách. Celková časová dotace je stanovena na 16 hodin.

**Číslo aktivity: 09**

**Název klíčové aktivity:** Výukový modul Základy práce na PC

V rámci této aktivity budou účastníci seznámeni se základní obsluhou PC, zejména používání MS OFFICE, fungování e-mailové pošty a základní strukturou a principy vyhledávání dat na internetu. Výuka proběhne v 24 výukových blocích po 2 hodinách. Celková časová dotace je stanovena na 48 hodin.

**Číslo aktivity: 10**

**Název klíčové aktivity:** Výukový modul Školení obchodníků

Na tuto klíčovou aktivitu je kladen veliký důraz z toho důvodu, že organizace v současnosti nedisponuje obchodní týmem. Cílem této aktivity bude nově sestavený obchodní tým proškolen zejména v těchto oblastech: komunikační dovednosti, péče o klienta, moderní způsoby marketingu, budování image, obchodní komunikace a využití IT v obchodním úseku. Výuka proběhne v třech výukových blocích po 8 hodinách. Celková časová dotace je stanovena na 24 hodin.



**Číslo aktivity: 11**

**Název klíčové aktivity:** Výukový modul Školení řidičů

V rámci této aktivity proběhne zákonné školení opravňující účastníky k řízení firemních motorových vozidel a k manipulaci s vysokozdvížnými vozíky využívanými v rámci organizace. Výuka proběhne v dvou výukových blocích po 4 hodinách aktualizovaných pro konkrétní rok, 1. výukový blok proběhne v 02/2011, 2. blok v 02/2012. Celková časová dotace je stanovena na 8 hodin.

**Číslo aktivity: 12**

**Název klíčové aktivity:** Výukový modul Bezpečnost práce a základy první pomoci při pracovních úrazech

V rámci této aktivity proběhne zákonné školení v oblasti dodržování bezpečnosti práce na pracovišti a řádném užívání předepsaných ochranných pomůcek. V druhé fázi školení budou účastníci informováni o základních metodách poskytnutí první pomoci při pracovním úraze a o postupech, které je nutno dodržet v případě pracovního úrazu na pracovišti. Výuka proběhne ve dvou výukových blocích po 4 hodinách, aktuálně jedenkrát v každém roce trvání projektu. 1. blok proběhne v 04/2011, 2. blok v 04/2012. Celková časová dotace je stanovena na 8 hodin

**2.2.10. Cílové skupiny projektu**

- **Cílová skupina - Zaměstnanci**

**Popis a způsob zapojení cílové skupiny:**

Jemnější členění cílové skupiny zaměstnanci má za následek efektivnější zapojení každé podskupiny, jelikož výukový model navržený pro konkrétní podskupinu je schopen lépe reagovat na potřeby dané podskupiny.

**Vazba aktivit projektu na potřeby cílové skupiny:**

Cílová skupina "zaměstnanci" je z důvodu přesnějšího nasměrování výukových modulů, v reakci na potřeby cílových skupin, rozdělena do následujících podskupin:

Podskupina č.1: Top management

Podskupina č.2: Vyšší management

Podskupina č.3: Střední management

Podskupina č.4: Techničtí pracovníci

Podskupina č.5.:Obchodní tým

Podskupina č.6: Řadoví zaměstnanci v dělnických profesích

- **Cílová skupina - Specifické skupiny zaměstnanců - mladí do 25 let**

**Popis a způsob zapojení cílové skupiny:**

Po úspěšném absolvování zmiňovaného výukového modulu Týmová spolupráce a firemní kultura, budou mladí zaměstnanci do 25 let lépe integrováni do chodu organizace. Pochopením základních principů fungování firemní kultury organizací obecně se výrazně zlepší jejich orientace na trhu práce.

**Vazba aktivit projektu na potřeby cílové skupiny:**

Zejména klíčová aktivita Týmová spolupráce a firemní kultury umožňuje specifické skupině zaměstnanců do 25 let lépe pochopit principy loajálnosti k dané organizaci a vyzdvihnout v povědomí mladých zaměstnanců důležitost firemní kultury v rámci organizace.

- **Cílová skupina - Specifické skupiny zaměstnanců - nad 50 let**

**Popis a způsob zapojení cílové skupiny:**

Absolvováním kurzu výuka AJ dojde k významnému kroku v prolomení jazykové bariéry, která je zejména u této cílové skupiny velmi patrná. Cílová skupina zaměstnanců nad 50 let patří k nejohroženějším na trhu práce, získání jazykových znalostí umožní této skupině získat lepší postavení na trhu práce.

### **Vazba aktivit projektu na potřeby cílové skupiny:**

Klíčová aktivita Výuka AJ reaguje na hlavní potřebu Specifické skupiny zaměstnanců nad 50 let. Jazykové znalosti patří v rámci této skupiny zaměstnanců k jejich slabým stránkám, z tohoto důvodu je velmi silná vazba mezi klíčovou aktivitou Výuka AJ a potřebami cílové skupiny zaměstnanců nad 50 let.

### **2.2.11. Management projektu**

#### **Organizační a odborné vedení projektu**

Náplň této aktivity je současně pracovní náplní realizačního týmu projektu. Hlavním cílem této aktivity a současně hlavním úkolem realizačního týmu je zajistit splnění všech cílů projektu tak, aby byly v souladu s pravidly stanovenými poskytovatelem dotace a aby byly v souladu s potřebami cílových skupin. Úkolem v realizační fázi je efektivní odborné a organizační zvládnutí projektu a zajištění podmínek pro udržitelnost projektu po jeho skončení. Hlavním principem je efektivní týmová spolupráce realizačního týmu při řešení úkolů spojených s projektem, formou spolupráce jsou pravidelné porady realizačního týmu, ze kterých bude pořízen zápis s konkrétně definovanými úkoly. Aktivita bude v čase rozdělena na fázi přípravnou, průběžnou a závěrečnou. V přípravné fázi budou stanoveny podklady pro výběrová řízení na nákup služeb v rámci školicích kurzů. V průběžné fázi bude kladen důraz na pravidelné vyhodnocování školicích aktivit, na základě zpětné vazby začleňování pozitivních i negativních poznatků do školicích aktivit, a zpracovávání monitorovacích zpráv. Náplní závěrečné fáze této aktivity bude sestavení závěrečné zprávy, realizační tým také sestavení a naplánuje soubor opatření, která povedou k zajištění udržitelnosti projektu po skončení jeho financování z prostředků OP LZZ. Součet pracovního úvazku realizačního týmu činí 1,0 a je v souladu s potřebami organizačního a odborného vedení projektu.

#### **Technické zabezpečení projektu**

Technické zabezpečení projektu odpovídá chystanému způsobu výuky, kdy bude upřednostněna elektronická forma výuky. Tento způsob výuky nejen moderní, je také upřednostňován cílovými skupinami a zároveň je v souladu s horizontálním kritériem

udržitelného rozvoje. Výuka bude probíhat v sídle žadatele, kde je k tomuto účelu vyčleněna samostatná místnost, kterou je nutno vybavit dataprojektorem, promítací plátnem a víceúčelovou tabulí pro výuku. Bude třeba také věnovat pozornost instalaci tohoto zařízení do školící místnosti. Žadatel má k dispozici dostatečný počet vlastních PC, proto o ně nebude v rámci projektu žádat. Výběr a rozsah požadovaného vybavení je navržen tak, aby bylo dosaženo co nejvyššího stupně hospodárnosti projektu.

#### **Výběrové řízení na nákup služeb v oblasti vzdělávání**

Předmětem výběrového řízení je nákup školících kurzů po klíčové aktivitě 1.-6. a 8.-10. Vzhledem k podobnosti náplně kurzů bude výběrové řízení zadáno jednotně více uchazečům a bude vybrána nejlepší nabídka pro jednotlivé klíčové aktivity.

#### **Výběrové řízení na nákup služby-Výuka AJ**

Předmětem výběrového řízení je nákup školícího kurzu Výuka AJ - Klíčová aktivita č.7.

#### **Publicita**

Realizace této aktivity předkládané v rámci projektu bude v souladu s pravidly a povinnostmi spojenými s publicitou tak, aby publicita sloužila ku prospěchu projektu a mohly být i inspirací pro budoucí žadatele. Informační a propagační aktivity budou v souladu s Nařízením Evropské komise 1828/2006, Manuál vizuální identity, Manuál pro publicitu OP LZZ. Projekt respektuje dodržování povinného minima publicity. Náklady na tuto aktivitu budou financovány z nepřímých nákladů projektu.

#### **Průběžné hodnocení a závěrečné vyhodnocení projektu**

V rámci této aktivity budou vypracovány monitorovací zprávy a proběhne celkové vyhodnocení projektu a bude vpracována závěrečná zpráva. Obsahem závěrečné zprávy je celkové zhodnocení projektu, splnění či nesplnění monitorovacích indikátorů, zhodnocení přínosu projektu pro cílové skupiny. Dále dopad projektu na problematiku rovných příležitostí a na problematiku udržitelného rozvoje. Budou také zajištěny všechny materiály související s projektem za účelem jejich archivace. Významnou součástí této aktivity bude zpracování všech poznatků z průběhu projektu za účelem jejich sestavení do studijních a ostatních materiálů pro zajištění

rozhodujících aktivit tohoto projektu po ukončení jeho financování z prostředků OP LZZ.

### **Dodržení zásad horizontálních témat**

Horizontální témata představují průřezové oblasti politik Evropské unie. Jejich dlouhodobým cílem je vnést do intervencí ESF přidanou hodnotu a přispět tak k lepší kvalitě projektů. Proto je třeba zajistit jejich implementaci při zpracovávání projektů v rámci OP LZZ. Pro strukturální fondy v období 2007-2013, včetně OP LZZ, lze odvodit dvě základní horizontální témata: rovné příležitosti a udržitelný rozvoj.

### 2.2.12. Harmonogram realizace projektu

Harmonogram realizace vzdělávacích aktivit navrhuji tak, aby byly rovnoměrně rozloženy do období let 2011 – 2012.

		2011											
	Klíčová aktivita projektu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Řízení a motivace lidských zdrojů					x							
2	Význam IS pro řízení, využití MIS									x			
3	Organizace a její struktury, styly řízení												
4	Základy ekonomiky, fungování trhu												
5	Základní zákonné povinnosti podnikatele, daně a odvody												
6	Využití IT v oblasti řízení a plánování výroby										x		
7	Výuka AJ				x	x	x						
8	Týmová spolupráce a firemní kultura												
9	Základy práce na PC									x	x	x	
10	Školení obchodníků									x	x		
11	Školení řidičů		x										
12	Bezpečnost práce a základy první pomoci při pracovních úrazech					x							

		2012											
	Klíčová aktivita projektu	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Řízení a motivace lidských zdrojů												
2	Význam IS pro řízení, využití MIS												
3	Organizace a její struktury, styly řízení					x							
4	Základy ekonomiky, fungování trhu									x			
5	Základní zákonné povinnosti podnikatele, daně a odvody	x											
6	Využití IT v oblasti řízení a plánování výroby												
7	Výuka AJ				x	x	x						
8	Týmová spolupráce a firemní kultura										x	x	
9	Základy práce na PC	x	x	x									
10	Školení obchodníků												
11	Školení řidičů		x										
12	Bezpečnost práce a základy první pomoci při pracovních úrazech					x							

**Tabulka 4 : Harmonogram realizace projektu**

( Vlastní zpracování )

### 2.2.13. Rozpočet projektu

Rozpočet projektu navrhuji v následující výši:

Kód	Název nákladu	Úvazek	Délka působení v realizačním týmu	Průměrné měsíční náklady [Kč]	Přepočet měsíční/hodinové sazby [Kč]	Celkové náklady [Kč]	%	Režim podpory
01	Osobní náklady					658800	31,67	
01.01	Pracovní smlouvy					0	0	
01.02	Dohody o pracovní činnosti					0	0	
01.03	Dohody o provedení práce					658800	31,67	
01.03.01	Manažer projektu	0,5	24,00	13 750,00	27 500,00	330000	15,87	
01.03.02	Odborný asistent/ka	0,5	24,00	13 700,00	27 400,00	328800	15,81	
01.04	Jiné osobní náklady					0	0	

Kód	Název nákladu	Počet kusů	Cena kusu [Kč]	Náklady celkem [Kč]	Z toho investiční [Kč]	Jednotka	%	Režim podpory
02	Cestovné			0,00	0,00		0	
02.01	Místní personál v zahraničí			0,00	0,00		0	
02.01.01	Diety (ubytování, stravné)	0	0,00	0,00	0,00		0	
02.01.02	Doprava	0	0,00	0,00	0,00		0	
02.02	Cestovní náhrady pro zahraniční experty			0,00	0,00		0	
02.02.01	Diety (ubytování, stravné)	1	0,00	0,00	0,00		0	
02.02.02	Doprava	0	0,00	0,00	0,00		0	
03	Zařízení a vybavení			33 915,00	0,00		1,63	
03.01	Neodpisovaný hmotný majetek			33 915,00	0,00		1,63	
03.01.01	Nákup			33 915,00	0,00		1,63	
03.01.01.01	Dataprojektor	1	29 750,00	29 750,00	0,00		1,43	
03.01.01.02	Promítací plátno	1	2 380,00	2 380,00	0,00		0,11	
03.01.01.03	Víceúčelová tabule pro výuku	1	1 785,00	1 785,00	0,00		0,09	
03.01.02	Nájem/leasing	0	0,00	0,00	0,00		0	
03.02	Neodpisovaný nehmotný majetek			0,00	0,00		0	
03.02.01	Nákup	0	0,00	0,00	0,00		0	
03.02.02	Nájem/leasing	0	0,00	0,00	0,00		0	
03.03	Odpisovaný nehmotný majetek			0,00	0,00		0	

03.03.01	Nákup	0	0,00	0,00	0,00	0	
03.03.02	Nájem/leasing	0	0,00	0,00	0,00	0	
03.04	Odpisy vlastního majetku			0,00	0,00	0	
03.04.01	Odpisy hmotného majetku	0	0,00	0,00	0,00	0	
03.04.02	Odpisy nehmotného majetku	0	0,00	0,00	0,00	0	
04	Nákup služeb			823 476,00	0,00	39,59	
04.01	Publikace/školící materiály/manuály			8 476,00	0,00	0,41	
04.01.01	Učebnice AJ	16	381,00	6 096,00	0,00	0,29	
04.01.02	Instalace vybavení do výukové místnosti	1	2 380,00	2 380,00	0,00	0,11	
04.02	Odborné služby/studie a výzkum	0	0,00	0,00	0,00	0	
04.03	Náklady vyplývající přímo ze smlouvy	0	0,00	0,00	0,00	0	
04.04	Náklady na konference/kurzy			815 000,00	0,00	39,18	
04.04.01	Výukový modul Řízení a motivace lidských zdrojů	2	30 000,00	60 000,00	0,00	2,88	
04.04.02	Výukový modul Význam IS pro řízení, využití MIS	3	30 000,00	90 000,00	0,00	4,33	
04.04.03	Výukový modul Organizace a její struktury, styly řízení	2	25 000,00	50 000,00	0,00	2,4	
04.04.04	Výukový modul Základy ekonomiky, fungování trhu	4	25 000,00	100 000,00	0,00	4,81	
04.04.05	Výukový modul Základní zákonné povinnosti podnikatele, daně a odvody	2	25 000,00	50 000,00	0,00	2,4	
04.04.06	Výukový modul Využití IT v oblasti řízení a plánování výroby	5	25 000,00	125 000,00	0,00	6,01	
04.04.07	Výukový modul Výuka AJ	72	1 500,00	108 000,00	0,00	5,19	
04.04.08	Výukový modul Týmová spolupráce a firemní kultura	2	20 000,00	40 000,00	0,00	1,92	
04.04.09	Výukový modul Základy práce na PC	6	20 000,00	120 000,00	0,00	5,77	



04.04.10	Výukový modul Školení obchodníků	3	20 000,00	60 000,00	0,00		2,88	
04.04.11	Výukový modul Školení řidičů	8	500,00	4 000,00	0,00		0,19	
04.04.12	Výukový modul Bezpečnost práce a základy první pomoci při pracovních úrazech	8	1 000,00	8 000,00	0,00		0,38	
04.05	Jiné náklady	0	0,00	0,00	0,00		0	
05	Stavební úpravy			0,00	0,00		0	
05.01	Drobné stavební úpravy	0	0,00	0,00	0,00		0	
06	Přímá podpora			563 766,00	0,00		27,1	
06.01	Mzdové příspěvky			545 776,00	0,00		26,24	
06.01.01	Mzdová náhrada Podsk.1+2 Top MG+vyšší MG	336	203,00	68 208,00	0,00		3,28	
06.01.02	Mzdová náhrada Podsk.3	680	162,00	110 160,00	0,00		5,3	
06.01.03	Mzdová náhrada Podsk.4	672	162,00	108 864,00	0,00		5,23	
06.01.04	Mzdová náhrada Podsk.5	632	162,00	102 384,00	0,00		4,92	
06.01.05	Mzdová náhrada Podsk.6	1280	122,00	156 160,00	0,00		7,51	
06.02	Cestovné, ubytování a stravné			17 990,00	0,00		0,86	
06.02.01	Stravné	257	70,00	17 990,00	0,00		0,86	
06.03	Příspěvek na péči o dítě a další závislé osoby	0	0,00	0,00	0,00		0	
06.04	Jiné výše neuvedené náklady	0	0,00	0,00	0,00		0	
07	Křížové financování			0,00	0,00		0	
07.01	Odpisovaný hmotný majetek	0	0,00	0,00	0,00		0	
07.02	Odpisované technické zhodnocení budov	0	0,00	0,00	0,00		0	
07.03	Neodpisovaný nábytek	0	0,00	0,00	0,00		0	
08	Přímé způsobilé náklady celkem			2 079 957, 00	0,00		100	
09	Přímé způsobilé náklady bez křížového financování			2 079 957, 00	0,00		100	
10	Nepřímé náklady	1	374 392,26	374 392,26	0,00		18	
11	Celkové způsobilé náklady			2 454 349, 26	0,00		118	

12	Celkové nezpůsobilé náklady	0	0,00	0,00	0,00		0	
13	Celkové náklady projektu			2 454 349,26	0,00		118	

**Tabulka 5 : Rozpočet projektu dle parametrů Benefit7**

( Vlastní zpracování )

Shrnutí celkových způsobilých výdajů uvádím v následující tabulce:

ROZPOČET PROJEKTU - ZPŮSOBILÉ VÝDAJE			Limit	Podíl v %
	Osobní náklady - realizační tým	658 800,00		26,84
	Zařízení a vybavení	33 915,00	20%	1,38
	Služby	815 000,00	70%	33,21
	Učebnice AJ	6 096,00		0,25
	Instalace vybavení	2 380,00		0,10
Přímá podpora - refundace	Mzdové N	545 776,00		22,24
	Stravné	17 990,00		0,73
	Přímé náklady celkem	2 079 957,00		84,75
	Nepřímé náklady (18% přímých N)	374 392,26		15,25
	Celkové způsobilé výdaje	2 454 349,26		100,00

**Tabulka 6 : Rozpočet projektu – způsobilé výdaje<sup>16</sup>**

(Vlastní zpracování )

#### 2.2.14. Celková výše podpory z OP LZZ

Společnost žádá o podporu z ESF OP LZZ v rámci režimu de minimis. V případě odsouhlasení projektové žádosti a přidělení finanční podpory, bude tato podpora ve výši 100 % celkových způsobilých výdajů.

<sup>16</sup> Výdaje, které byly uskutečněny v rámci období stanoveného v právním aktu o poskytnutí podpory, a které jsou v souladu s příslušnými předpisy EU a ČR. Tyto výdaje lze hradit z prostředků OP LZZ.

### **2.2.15. Přínosy projektu pro podnik**

Realizace projektu *Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniku XXX v.o.s.* má za následek vznik pozitivních efektů, které mají podíl na větší míře efektivnosti fungování podniku.

#### **Ekonomické přínosy**

Ekonomické přínosy projektu nejsou z titulu podnikatelského záměru prvotním přínosem projektu, avšak teprve po realizaci předkládaného projektu mohou být úspěšně realizovány změny, vyplývající z analýzy a potřeb společnosti. Sekundární přínos projektu se tedy projeví zejména v těchto ekonomických ukazatelích.

- Zvýšení tržeb, výkonů
- Zvýšení přidané hodnoty
- Snížení podílu osobních nákladů na přidané hodnotě = zvýšení produktivity práce
- Snížení spotřeby energií
- Snížení spotřeby materiálu na jednotku produkce

#### **Multiplikační efekt projektu**

Realizací projektu se nastartuje trvalé systémové vzdělávání zaměstnanců společnosti žadatele. Současně má projekt částečný vliv na vzdělanostní úroveň zaměstnanců na úrovni dodavatelů a odběratelů a díky němu, mohou být nastartovány některé modernější způsoby řízení společnosti ( např. Just In Time , Kanban ).

#### **Efekt v oblasti vize podniku**

Díky projektu společnost lépe definuje svoji vizi, např.:

- trvalá konkurenceschopnost
- docílení x % podílu na trhu EU

#### **Efekt v oblasti definice cílů podniku**

Realizací projekt společnost definuje konkrétní cíle, které vedou k dosažení vizí, například dosažení konkrétních cílů v oblasti vzdělávání zaměstnanců podniku.

## **Efekt v oblasti definice strategie podniku**

Díky realizaci projekt, podnik může svoji strategii rozšířit o následující oblasti:

- neustále zlepšovat sám sebe
- dbát na trvalý rozvoj lidských zdrojů společnosti
- vytvořit vypovídající zpětné vazby k ověření dopadu přijatých změn

## **2.3. Alternativní řešení vzdělávacích programů**

V případě nezískání dotaci v rámci projektu *Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniku XXX v.o.s.*, navrhuji alternativní řešení systému vzdělávání zaměstnanců tak, aby splňovalo potřeby společnosti a současně bylo realizovatelné z vlastních zdrojů společnosti.

### **2.3.1. Zúžení vzdělávacích aktivit**

Na základě provedené analýzy ve společnosti XXX v.o.s. navrhuji následující zúžení realizace školicích aktivit, tak aby byla pokryta minimální potřeba vzdělávání dané společnosti, a zároveň došlo k maximalizaci užitku konaného školení pro podnik.

- Využití IT v oblasti řízení a plánování výroby
- Výuka AJ
- Týmová spolupráce a firemní kultura
- Základy práce na PC
- Školení obchodníků
- Školení obchodníků
- Školení řidičů
- Bezpečnost práce a základy první pomoci při pracovních úrazech

Obsahová a časová náplň vzdělávacích modulů je shodná s návrhem v projektovém záměru. Tyto vzdělávací moduly navrhuji také z toho důvodu, že se dotýkají nejpočetnějších cílových podskupin zaměstnanců, a to:

- Podskupina č.3: Střední management – 5 zaměstnanců účastnících se školení

- Podskupina č.4: Techničtí pracovníci – 6 zaměstnanců účastnících se školení
- Podskupina č.5.: Obchodní tým – 5 zaměstnanců účastnících se školení
- Podskupina č.6: Řadoví zaměstnanci v dělnických profesích – 20 zaměstnanců účastnících se školení

### 2.3.2.Náklady na pořízení školicích modulů

V tabulce jsou popsány náklady, které bude muset společnost vynaložit na pořízení a realizaci školicích aktivit. Stejně jako v projektu, bude konání školení v sídle společnosti, čímž nevzniknou náklady na pronájem školicího centra.

číslo školení dle projektu	typ školení	počet účastníků	počet hodin školení	počet dnů školení	cena/den (cena/hod)	celkem	celkem s DPH
6	Využití IT v oblasti řízení a plánování výroby	6	40	5	25 000	125 000	150 000
7	Výuka AJ	8	72		1 500	108 000	12 960
	Nákup učebnic pro výuku AJ						6 096
8	Týmová spolupráce a firemní kultura	10	16	2	20 000	40 000	48 000
9	Základy práce na PC	20	48	6	20 000	120 000	144 000
10	Školení obchodníků	5	24	3	20 000	60 000	72 000
11	Školení řidičů	20	8		500	4 000	4 800
12	Bezpečnost práce a základy první pomoci při pracovních úrazech	20	8		1 000	8 000	9 600
	<b>Celkem vyškolených účastníků</b>	<b>89</b>					
	<b>Celkové náklady na pořízení školicích kurzů</b>						<b>564 096</b>

**Tabulka 7 : Náklady na realizované školení**

(Vlastní zpracování )

### 2.3.3. Mzdové náklady na školené pracovníky

V průběhu školení musí být uvažovány též mzdové náklady školených pracovníků společnosti, které společnosti vzniknou z důvodu, že daný pracovník, který bude účasten školení, nebude v tuto dobu konat svoji práci na pracovišti. V následující tabulce je uveden rozpis vzniklých mzdových nákladů, kdy položka **mzdové náklady na účastníka/den** je stanovena takto:

<i>hrubá mzda pracovníka/ hodina * 1,35</i>
---

číslo školení dle projektu	typ školení	počet účastníků	počet hodin školení	mzdové náklady na účastníka/den	mzdové náklady celkem
6	Využití IT v oblasti řízení a plánování výroby	6	40	162	38 880
7	Výuka AJ	8	72	162	93 312
8	Týmová spolupráce a firemní kultura	10	16	162	25 920
9	Základy práce na PC	20	48	122	117 120
10	Školení obchodníků	5	24	162	19 440
11	Školení řidičů	20	8	122	19 520
12	Bezpečnost práce a základy první pomoci při pracovních úrazech	20	8	122	19 520
	<b>Celkové mzdové náklady v rámci školení</b>				<b>333 712</b>

**Tabulka 8 : Mzdové náklady na pracovníky po dobu školení**

(Vlastní zpracování )

### 2.3.4. Harmonogram realizace vzdělávacích modulů

Harmonogram školení je ponechán obdobně, jak jsem navrhla v projektu. Realizace školení je rozvržena tak, aby mohly být náklady na uskutečnění školení rozděleny do období 18 měsíců.

		2011											
	Vzdělávací modul	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6	Využití IT v oblasti řízení a plánování výroby										x		
7	Výuka AJ				x	x	x						
8	Týmová spolupráce a firemní kultura	x	x										
9	Základy práce na PC									x	x	x	
10	Školení obchodníků									x	x		
11	Školení řidičů		x										
12	Bezpečnost práce a základy první pomoci při pracovních úrazech					x							

		2012											
	Vzdělávací modul	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
6	Využití IT v oblasti řízení a plánování výroby												
7	Výuka AJ				x	x	x						
8	Týmová spolupráce a firemní kultura												
9	Základy práce na PC	x	x	x									
10	Školení obchodníků												
11	Školení řidičů		x										
12	Bezpečnost práce a základy první pomoci při pracovních úrazech					x							

**Tabulka 9 - Harmonogram realizace vzdělávání**

(Vlastní zpracování )

### 2.3.5. Rozložení nákladů dle pololetí

V následujících tabulkách jsem uvedla, jak budou náklady rozloženy do následujících pololetí :

I.pololetí 2011	Náklady na pořízení školení	Mzdové náklady	Celkem
Týmová spolupráce a firemní kultura	48 000	25 920	73 920
Výuka AJ	70896	46 656	117 552
Školení řidičů	2 400	9 760	12 160
Bezpečnost práce a základy první pomoci při pracovních úrazech	4 800	9 760	14 560
Celkem náklady I. Pololetí 2011			218 192

**Tabulka 10: Náklady v I. pololetí 2011**

(Vlastní zpracování )

II. Pololetí 2011	Náklady na pořízení školení	Mzdové náklady	Celkem
Využití IT v oblasti řízení a plánování výroby	150 000	38 880	188 880
Základy práce na PC	72 000	58 560	130 560
Školení obchodníků	72 000	19 440	91 440
Celkem náklady II. Pololetí 2011			410 880

**Tabulka 11 : Náklady v . pololetí 2011**

(Vlastní zpracování )

I.pololetí 2012	Náklady na pořízení školení	Mzdové náklady	Celkem
Základy práce na PC	72 000	58 560	130 560
Školení řidičů	2 400	9 760	12 160
Bezpečnost práce a základy první pomoci při pracovních úrazech	4 800	9 760	14 560
Výuka AJ	64800	46656	111 456
<b>Celkem náklady I. Pololetí 2012</b>			<b>268 736</b>

**Tabulka 12 : Náklady v 1. pololetí 2012**

(Vlastní zpracování )

### 2.3.6. Celkové náklady realizace

Jak vyplývá z analýzy společnosti XXX v.o.s, její obrat za poslední účetní období činil cca. 98 mil. Kč, hospodářský výsledek za poslední účetní období byl zisk ve výši cca 1,54 mil. Kč. V následující tabulce jsou uvedeny celkové náklady na pořízení a realizaci vzdělávání, které zahrnují jak náklady na pořízení školicích kurzů, tak mzdové náklady. Cena za realizaci školení představuje 58 % dosaženého zisku z minulého období.

Celkové náklady na pořízení školicích kurzů	564 096 Kč
Celkové mzdové náklady v rámci školení	333 712 Kč
<b>Celkem náklady realizace</b>	<b>897 808 Kč</b>

**Tabulka 13 : Celkové náklady realizace vzdělávání**

(Vlastní zpracování )



## Závěr

Rozvoj lidských zdrojů už je dnes považován za samozřejmou součást firemní strategie. Každý podnik, který má zájem prosperovat a vybudovat si silnou pozici na trhu si musí být vědom důležitosti lidského kapitálu, který pro něho pracuje. Kromě různých systémů výhod a služeb pro své zaměstnance, si celá řada podniků uvědomuje potřebu neustálého zvyšování kvalifikace svých zaměstnanců a sledování trendů ve společnosti. Zvyšováním kvalifikace zaměstnanců dochází ke zlepšení pozice na trhu nejen pro zaměstnance, ale hlavně pro podnik jako celek. Každý moderně uvažující podnik, s dynamickým trendem rozvoje si je vědom zásadní nutnosti investic do oblastí vzdělávání.

Cílem práce bylo navržení systému vzdělávání společnosti XXX v.o.s., tak aby bylo možno toto vzdělávání financovat z prostředků OP LZZ. V teoretické části jsou uvedeny základní principy fungování regionální politiky Evropské unie v České republice, principy fungování Evropského sociálního fondu, včetně jeho tematických operačních programů, proces a metodika schvalování projektových žádostí v rámci OP LZZ.

V praktické části je sestaven projektový záměr projektu *Zvýšení adaptability zaměstnanců a konkurenceschopnosti podniku XXX v.o.s*, na jehož základě je možno žádat o získání dotace z ESF na projekt vzdělávání v celkové výši 2 454 349,26 Kč.

Předkládaný projekt reaguje na závěry předcházející analýzy procesů společnosti žadatele a odstraňuje významnou bariéru pro nastartování ekonomických, technických, technologických, informačních a komunikačních změn nutných k udržení a posílení postavení společnosti na trhu.

Projekt sestaven dle pravidel a požadavků Výzvy č. 35 – Výzva pro předkládání žádostí o finanční podporu z OP LZZ. Protože společnost žádá o podporu z ESF v rámci režimu de minimis, může získat finanční dotaci v celkové výši 100% způsobilých výdajů, tedy 2 454 349,26 Kč.

Je nutno také uvažovat variantu, jak řešit systém vzdělávání v případě nezískání dotace z ESF v rámci OP LZZ. Z tohoto důvodu je navrženo alternativní řešení systému vzdělávání, které by podnik hradil ze svých vlastních zdrojů, tedy ze zisku. Schéma

vzdělávacích aktivit je zúženo tak, aby plně vyhovovalo nejaktuálnějším potřebám podniku v oblasti vzdělávání. Harmonogram realizace školení je zkrácen na 18 měsíců z původních 24 měsíců, navrhovaných v projektu. Celkové náklady na realizaci školících aktivit jsou za období 18 měsíců stanoveny v celkové výši 897 808 Kč. Tyto náklady je podnik schopen pokrýt z vlastních zdrojů na základě dosahovaných výsledků hospodaření.

Alternativa sestavení nové projektové žádosti pro další programové období není uvažována. Pro podnik je realizace vzdělávání nejefektivnější do konce roku 2012. V případě podání nové žádosti o finanční podporu z OP LZZ by toto kritérium nemohlo být dodrženo, a není jisté, zda bude v dalším programovém období možné žádat o podporu z ESF právě na tento druh aktivit.

## Seznam použitých zdrojů

### Základní literární prameny

- (1) BAJER Petr, MATYÁŠ Jiří. *Praktický průvodce dotacemi z fondů Evropské unie*. 1.vyd. Brno:Eurospolečnosti , 2009. 122 s. ISBN 978-80-254-4017-9.
- (2) MAREK, Dan, KANTOR, Tomáš. *Příprava a řízení projektů strukturálních fondů Evropské unie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Brno : Společnost pro odbornou literaturu - Barrister & Principal, 2009. 215 s. ISBN 978-80-87029-56-5
- (3) NĚMEC, Vladimír. *Projektový management*. . 1. vyd. Praha : GRADA, 2009. 184 s. ISBN 80-247-0392-0.
- (4) PAVLÁK, Miroslav. *Lidské zdroje a fondy EU : Evropský sociální fond jako nástroj spolufinancování projektů v oblasti rozvoje lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : ASPI, 2006. 127 s. ISBN 80-7357-139-0.
- (5) PŘICHYSTAL, Aleš. *Kuchařka pro žadatele z fondů EU, aneb, Jak uvařit dobrý projekt*.1.vyd. Nymburk : Vega-L, 2008. 153 s. ISBN 978-80-86757-94-0.
- (6) SVOZILOVÁ, Alena. *Projektový management – Systémový přístup k řízení projektů*. 1. vyd. Praha : GRADA, 2006. 360 s. ISBN 80-247-1501-5.
- (7) VILAMOVÁ, Š. *Čerpáme finanční zdroje z Evropské unie*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 200 s. ISBN 80-247-1194-X.

### Brožury

- (1) *Abeceda fondů Evropské unie 2007 – 2013*. Praha : Kolektiv pracovníků Ministerstva pro místní rozvoj ČR Odbor Evropských fondů, 2007.
- (2) *Evropská politika zaměstnanosti a sociální politika*. 1. vyd. Praha: Ministerstvo práce a sociálních věcí, 2002. 48 s. ISBN 80-86552-06-03.

(3) *Fondy EU : Glosář základních pojmů*. Praha : Odbor vnějších vztahů Ministerstvo pro místní rozvoj ČR, 2005.

(4) *Operační program Rozvoj lidských zdrojů jako jedna z možností finanční podpory z Evropského sociálního fondu*. 1.vyd. Praha : Odbor 72 Ministerstva práce a sociálních věcí, 2004. 28 s. ISBN 80-86552-84-5.

### **Elektronické zdroje**

(1) *Regionální politika EU*. [online]. 2010 [cit. 2010-01-30]. Dostupné z <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Informace-o-fondech-EU/Regionalni-politika-EU>>.

(2) *Evropský sociální fond*. [online]. 2010 [cit. 2010-01-30]. Dostupné z <<http://www.esfcr.cz/evropsky-socialni-fond-v-cr>>.

(3) *Evropské sociální fórum*. [online]. 2010 [cit. 2010-01-30]. Dostupné z <<http://www.esfcr.cz/esf-forum>>.

(4) *D1-Příručka pro žadatele o finanční podporu z OP LZZ*. [online]. 2010 [cit. 2010-01-30]. Dostupné z <<http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prirucka-d1>>.

(5) *Evropské sociální fórum*. [online]. 2010 [cit. 2010-01-30]. Dostupné z <<http://www.esfcr.cz/esf-forum>>.

(6) *Tematické operační programy*. [online]. 2010 [cit. 2010-01-30]. Dostupné z <<http://www.strukturalni-fondy.cz/Programy-2007-2013/Tematicke-operacni-programy>>.

(7) *Operační program lidské zdroje a zaměstnanost*. [online]. 2010 [cit. 2010-02-01]. Dostupné z <<http://www.strukturalni-fondy.cz/getdoc/d26c8d6a-821b-45df-9c9c-29a8a55f7e1e/OP-Lidske-zdroje-a-zamestnanost>>.

(8) *D7-Příručka pro žadatele o finanční podporu z OP LZZ*. [online]. 2010 [cit. 2010-05-10]. Dostupné z < <http://www.esfcr.cz/07-13/oplzz/prirucka-d7> >.

(9) *Školení je šance*. [PDF]. 2010 [cit. 2010-05-19]. Dostupné z <<http://www.esfcr.cz/file/7367/>>.

## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

<i>Obrázek 1 : Mapa skladby krajů NUTS III a regionů soudržnosti NUTS II</i>	12
<i>Obrázek 2 : Rozdělení prostředků fondů EU mezi cíle politiky HSS v období 2007–2013</i>	13
<i>Obrázek 3 : Alokace prostředků z fondů EU v ČR</i>	19

### Seznam tabulek

<i>Tabulka 1 : Věcná kritéria hodnocení OP LZZ včetně váhy</i>	33
<i>Tabulka 2 : Přehled možností využití Operačních programů</i>	43
<i>Tabulka 3 : SWOT analýza podniku</i>	44
<i>Tabulka 4 : Harmonogram realizace projektu</i>	67
<i>Tabulka 5 : Rozpočet projektu dle parametrů Benefit7</i>	71
<i>Tabulka 6 : Rozpočet projektu – způsobilé výdaje</i>	71
<i>Tabulka 7 : Náklady na realizované školení</i>	74
<i>Tabulka 8 : Mzdové náklady na pracovníky po dobu školení</i>	75
<i>Tabulka 9 - Harmonogram realizace vzdělávání</i>	76
<i>Tabulka 10: Náklady v I. pololetí 2011</i>	76
<i>Tabulka 11 : Náklady v . pololetí 2011</i>	76
<i>Tabulka 12 : Náklady v 1. pololetí 2012</i>	77
<i>Tabulka 13 : Celkové náklady realizace vzdělávání</i>	77